РИЧАРД КОХ

принцип 80/20

ВСЕ В МИРЕ ПОДЧИНЯЕТСЯ ЗАКОНУ 80/20
БОЛЬШИНСТВО НЕ ЗНАЕТ ОБ ЭТОМ
МЕНЬШИНСТВО – ПРИНИМАЕТ КАК ДАННОСТЬ
ИЗБРАННЫЕ – ИСПОЛЬЗУЮТ И ПРОЦВЕТАЮТ

THE BUSINESS CLASSIC THE GLOBAL BESTSELLER THE SPECIAL 15TH ANNIVERSARY EDITION

Annotation

80% результатов проистекает из 20% причин. За 20% времени мы успеваем сделать 80% дел. 20% людей владеют 80% капитала. 20% сотрудников, товаров и услуг приносят компании 80% прибыли. Это золотое правило, которое, осознанно или нет, используют все богатые и успешные люди – и становятся еще богаче и успешнее. За 14 лет с момента первой публикации книга «Принцип 80/20» стала классикой деловой литературы и мировым бестселлером. Ее автор, успешный бизнесмен и «ленивый предприниматель» (как называет себя сам Ричард Кох), рассказывает о том, как достичь большего – с намного меньшими затратами усилий, времени и ресурсов. Надо уметь сконцентрироваться на самых важных 20% вашей жизни. Поступая так, вы будете управлять событиями, а не наоборот – и получать во много раз более позитивные результаты, чем раньше.

- Ричард Кох
  -
  - Предисловие ко второму изданию
  - Рэп, посвященный Принципу 80/20
  - Часть 1
    -
    - Знакомство с Принципом 80/20
      -
      - Так что же такое Принцип 80/20?
        -
        - Открытие Парето: систематическая и предсказуемая несбалансированность
        - 1949: принцип наименьшего усилия Зипфа
        - 1951: правило Юрана о немногом, действительно важном. Экономический подъем в Японии
        - 1960–1990-е: Принцип 80/20 способствует прогрессу
        - Победитель получает все
        - Почему принцип 80/20 так важен?

- Принцип 80/20 и теория хаоса
  -
  - Теория хаоса и Принцип 80/20 иллюстрируют друг друга
  - Принцип 80/20 отделяет хорошие фильмы от плохих
- Путеводитель по этому путеводителю
  -
  - Почему Принцип 80/20 несет нам хорошие вести
- Как мыслить в категориях 80/20
  -
- Формулировка принципа 80/20
- Что Принцип 80/20 может сделать для вас
  -
  - Как Принцип 80/20 помог мне
  - Ваш работодатель важнее вашей работы
  - Работаете ли вы, чтобы сделать богаче других, или другие работают, чтобы сделать богаче вас?
  - Заработанное трудом – ничто по сравнению с прибылями от инвестиций
- Как пользоваться Принципом 80/20
- Анализ 80/20
  -
  - Почему это называется Анализом 80/20?
  - Гистограммы (Столбчатые диаграммы) лучше всего иллюстрируют Принцип 80/20
  - Для чего используется Анализ 80/20?
  - Фирма, которая получает 80 % доходов от 20 % клиентов, должна сконцентрировать свои усилия на удовлетворении именно этих 20 % клиентов
  - Не применяйте Анализ 80/20 линейно
- Мышление 80/20 и почему оно необходимо
  -
  - Принцип 80/20 опровергает традиционное мышление

        - Для Принципа 80/20 не существует границ
- Часть 2
    - Неизвестный культ
        -
        - *****
            - Первая волна распространения Принципа 80/20: революция качества
            - Вторая волна Принципа 80/20: информационная революция
            - У информационной революции еще все впереди
            - Принцип 80/20 все еще остается самым охраняемым секретом бизнеса
        - Почему Принцип 80/20 работает в бизнесе
            -
            - Теория фирмы с точки зрения Принципа 80/20
            - Три следствия, имеющих практическое значение
            - Используя Принцип 80/20, ищите «исключения из правил»
            - Выявляйте полосы везения
            - Как фирмы могут использовать Принцип 80/20 для увеличения своей прибыли
    - Почему ваша стратегия неверна
        -
        - Где вы зарабатываете больше всего денег?
        - А как насчет выгодности клиентуры?
            -
            - Анализ 80/20 на примере консалтинговой фирмы
            - Сегментация рынка – ключ к пониманию механизма прибыльности и к повышению рентабельности
            - Что такое сегмент конкуренции?
            - Представление о конкурентах дает вам представление и о сегментах рынка
            - Что сделала компания Electronic Instruments Inc., чтобы увеличить свои прибыли?

        - Какие действия были предприняты на основе данного диагноза?
        - Не используйте Анализ 80/20 в отношении упрощенных выводов
        - Принцип 80/20 как указатель будущего и как руководство по преобразованию вашей фирмы в совершенно «другого зверя»
    - Зачем вам люди?
    - Заключение
- Просто – значит хорошо
    -
    - То, что просто, – хорошо; то, что сложно, – плохо
    - Цена усложненности
        -
        - Усложненность организации несет в себе огромные скрытые затраты
        - Правило «то, что просто, – хорошо» помогает понять Принцип 80/20
        - Вклад в накладные расходы: одно из самых слабых оправданий бездействия
    - Ищите наиболее простые 20 %
    - Принцип 50/5
    - Управленцы любят сложность
        -
        - Сокращение расходов через упрощение
        - Сокращение затрат с помощью Принципа 80/20
        - Будьте избирательны
        - Использование Анализа 80/20 для определения участков возможных улучшений
        - Сравнивайте производительность
    - Заключение: Сила простоты
- Занимайтесь ключевыми клиентами
    -
    - Учение о маркетинге по Принципу 80/20
        -
        - Ориентируйтесь на рынок лишь в отношении немногих выгодных для вас товаров или

сегментов рынка
- Ориентируйтесь лишь на нескольких ключевых клиентов
- Четыре действия по удержанию ключевых клиентов
- Служение ключевым 20 % клиентов должно стать навязчивой идеей всей фирмы
- Продажи
-
- Производительность продавца
- Умение продавать – это не только знание техники продаж
- Немногие действительно важные клиенты
- Десять самых важных областей применения принципа 80/20 в бизнесе
-
- Принятие решений и анализ
-
- Англосаксонский большой бизнес завел анализ слишком далеко
- Принцип 80/20 – аналитичен по сути, но использует анализ в меру
- Пять правил принятия решений с использованием Принципа 80/20
- Управление снабжением
- Управление проектами
- Переговоры
- Немногое действительно важное принесет вам успех
-
- Перестаньте мыслить категориями 50/50
- К части третьей

- Часть 3
- Быть свободным
- Станьте специалистом по применению Мышления 80/20, начав с собственной жизни
-
- Мышление 80/20 рефлективно

- Мышление 80/20 нестандартно
- Мышление 80/20 гедонистично
- Мышление 80/20 верит в прогресс
- Мышление 80/20 стратегически важно
- Мышление 80/20 нелинейно
  -
  - Мышление 80/20 сочетает в себе чрезвычайную амбициозность и спокойную уверенность
  - Идеи Принципа 80/20 для отдельных индивидуумов
- Время ждет

- Революция в использовании времени
  -
  - *****
    - Принцип 80/20 и революция в использовании времени
    - Не стоит «лучше организовывать» свое время!
    - Ересь о времени, предлагаемая Принципом 80/20
    - Время – это благословенная цепь, которая связывает прошлое, настоящее и будущее
  - Детонатор для революционеров в использовании времени
    -
    - Мысленно отделите усилия от вознаграждения за них
    - Отбросьте чувство вины
    - Освободите себя от обязательств, навязанных вам другими людьми
    - Используйте время нетрадиционно и эксцентрично
    - Определите те 20 %, которые дают вам 80 %
    - Приумножайте те 20 % своего времени, которые дают вам 80 % пользы
    - Не занимайтесь малополезной деятельностью
  - Четыре примера эксцентричного и эффективного использования времени

-
- Три чрезвычайно эксцентричных консультанта по вопросам управления
- Десять способов низкоэффективного использования времени
- Десять способов высокоэффективного использования времени
- Возможна ли для вас революция в использовании времени?
- Не начинайте революции в использовании времени, если вы не желаете быть революционером

- Вы всегда можете получить то, что вы хотите
  -
  - Начните со стиля жизни
  - Разберемся с работой
  - А как насчет денег?
  - А как насчет достижений?
- Если нам помогут друзья
  -
  - Теория деревни
  - Множьте свои союзы
  - Заключение
  - Развилка в этой книге
- Умный и ленивый
  -
  - Учитесь у лучших
  - Резюме
  - Как приумножить деньги
- Деньги, деньги, деньги
  -
  - Деньги подчиняются Принципу 80/20
  - Заключение
- Семь привычек счастья
  -
  - Два способа стать счастливее
    -

        - Но разве люди не бессильны перед несчастьем?
        - Свобода в выборе счастья наконец-то подтверждена наукой
        - Чувствительная зависимость от первоначальных условий
        - Переводим часы назад, чтобы найти счастье
        - Делайте себя счастливыми, укрепляя эмоциональный интеллект
        - Делайте себя счастливее, изменяя свое восприятие происходящего
        - Делайте себя счастливее, изменяя свои мысли о себе
        - Делайте себя счастливее, изменяя события
        - Делайте себя счастливее, выбирая свое окружение
        - Избегайте мест, где водятся змеи
      - Привычки счастья на каждый день
      - Среднесрочные стратагемы счастья
      - Заключение
    - Часть 4
      - Два измерения Принципа 80/20
        -
        - Читательские озарения
        - Разве 80 % не важны?
        - Два разных измерения Принципа 80/20
- notes
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
    - 8
    - 9
    - 10
    - 11

- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34
- 35
- 36
- 37
- 38
- 39
- 40
- 41
- 42
- 43
- 44
- 45
- 46
- 47
- 48

- 49
- 50
- 51
- 52
- 53
- 54
- 55
- 56
- 57
- 58
- 59
- 60
- 61
- 62
- 63
- 64
- 65
- 66
- 67
- 68
- 69
- 70
- 71
- 72
- 73
- 74
- 75
- 76
- 77
- 78
- 79
- 80
- 81
- 82
- 83
- 84
- 85

- 86
- 87
- 88
- 89
- 90
- 91
- 92
- 93
- 94
- 95
- 96
- 97
- 98
- 99
- 100

Ричард Кох
Принцип 80/20

Richard Koch
The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less

© 1998, 2008 by Richard Koch. Originally Published in the U.K. by Nicholas Brealey Publishing
© Епимахов О., перевод на русский язык, 2011
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2016

*** * ***

Отзывы о книге

«Принцип 80/20 – это образ жизни, ориентированной на получение результатов. Читайте эту книгу и используйте ее».

Тим Феррис, автор книги «4-часовая рабочая неделя»

«Распределение времени заключается не в том, чтобы организовать повседневные дела, а в том, чтобы организовать самые важные дела и избавиться от неважных. Кох заработал миллионы на бестселлере, основанном всего на одной идее – доказать, что этот подход работает».

GQ,«25 лучших книг о бизнесе по версии журнала GQ»

«Поздравляю! Принцип 80/20 – это нечто потрясающее!»

Эл Райс, автор бестселлера

«Концентрация и месторасположение»

«Здесь содержатся идеи, которые способны изменить вашу жизнь».

Альманах The Good Book Guide

«Кох является ярым приверженцем Принципа 80/20. Прочитайте его книгу, и вы тоже станете его приверженцем».

Эндрю Кэмпбелл,

Центр стратегического менеджмента «Эшридж»

«Проницательная и интересная, эта увлекательная книга помогает людям не прожить свою жизнь впустую».

Профессор Теодор Зельдин,

Колледж Св. Антония, Оксфорд

«Мы даем этому шедевру в стиле Дали 5 звезд… это отличный коллаж великолепно написанной прозы… эта книга многократно окупает свою стоимость».

The Weston Review, Тампа-Бей, Флорида

Эта книга поможет найти ответы на следующие вопросы:

Что такое Принцип 80/20 – *см. Часть 1*
Где прячется ваш главный ресурс – *см. Часть 1*
Как работать меньше, а зарабатывать больше – *см. Часть 1*
Почему упорный труд не обязательно ведет к успеху – *см. Часть 1*
Наука поиска самых выгодных решений – *см. Часть 2*
Как отследить лишние расходы – *см. Часть 2*
Как удержать ключевых клиентов – *см. Часть 2*
Контролируйте свой бизнес на всех этапах – *см. Часть 2*

10 способов потерять время зря (и 10 способов этого не сделать) – *см. Часть 3*

10 золотых правил успеха в карьере – *см. Часть 3*

Как выгодно инвестировать свои средства – *см. Часть 3*

Простые привычки счастья на каждый день – *см. Часть 3*

Принцип 80/20 в личной жизни – *см. Часть 4*

Предисловие ко второму изданию

Я написал эту книгу в Южной Африке в 1996 году и приехал в Лондон летом 1997-го, чтобы раскрутить ее. Помню, как ходил по радиостанциям и телестудиям, надеясь, что в последний момент меня поставят в эфир. Однако никто, похоже, не проявил особого интереса к находкам, сделанным на исходе XIX века неизвестным итальянским экономистом. «О, – простонала одна тогдашняя знаменитость на одном ток-шоу, – что вы вообще здесь делаете, если не сами придумали эту идею?» Мне хотелось бы сказать о влиянии святого апостола Павла и авторов Евангелия на популяризацию идей некоего Иисуса из Назарета, который иначе остался бы неизвестным. Я хотел бы сказать это – но тогда не нашелся, что ответить.

Я возвратился в Кейптаун совершенно подавленный. А затем произошло небольшое чудо. Британский издатель, который одобрил эту работу, человек, известный своей способностью видеть не только позитив, отправил мне по факсу сообщение, в котором говорил, что, несмотря на фиаско пиар-кампании, моя книга «продавалась очень хорошо». На самом деле она разошлась по всему миру тиражом более 700 000 экземпляров и была переведена на 24 языка.

Спустя столетие после того, как Вильфредо Парето заметил последовательно односторонние отношения между затратами и отдачей, и спустя десятилетие после того, как эта книга дала иное толкование принципу Парето, думаю, уже можно сказать, что этот принцип выдержал испытание временем.

Я получил многочисленные отзывы от читателей и рецензентов, в массе своей положительные. Во всем мире большое количество людей – возможно, сотни тысяч – посчитали, что этот принцип полезен как в работе и карьере, так и в жизни в целом.

У Принципа 80/20 есть два практически противоположных позитивных аспекта. С одной стороны, это статистическое наблюдение, подтвержденная модель: основательная, количественная, надежная, устойчивая. Этот принцип нравится тем, кто хочет получить от жизни больше, обогнать толпу, увеличить прибыль или уменьшить усилия или затраты в погоне за выгодой, серьезно повысить эффективность, определяемую как производное от затрат, поделенных на результат.

Если мы сможем выявить несколько случаев, когда разница между полученными результатами и затраченными усилиями существенно превышает обычную разницу между этими двумя компонентами, то сможем существенно повысить эффективность любого дела. Этот принцип позволяет повышать свою эффективность, не прибегая к тирании сверхурочной работы.

С другой стороны, у этого принципа есть и совершенно другая сторона – мягкая, мистическая, сверхъестественная, почти волшебная: всегда появляются одни и те же цифровые соотношения, связанные не с эффективностью, а со всем, что делает нашу жизнь полноценной. Ощущение того, что мы связаны друг с другом и со Вселенной каким-то таинственным законом, который можно использовать и который способен изменить нашу жизнь, вызывает удивление и благоговение.

Оглядываясь назад, я думаю, что моя книга получила такой отклик потому, что расширила область применения этого принципа. Ранее он был известен бизнесу, который использовал его для повышения эффективности работы. Но, насколько мне известно, этот принцип никогда ранее не использовался для улучшения качества и насыщенности жизни. Только позже я полностью понял двойную природу этого принципа – удивительную, но прекрасную напряженность между двумя его сторонами: жесткой эффективностью и мягким улучшением жизни.

Конечно, не все приняли мою интерпретацию принципа Парето. Меня удивило множество споров, которые вызвала книга. У нее были и свои ярые сторонники, и огромное количество людей, написавших мне, что книга изменила не только профессиональную жизнь – но их жизнь в целом. Однако было множество людей, которым не понравилось распространение этого принципа на более «мягкую» сторону жизни – и они сказали мне об этом ясно и красноречиво! Эти возражения ошеломили, но затем я поблагодарил моих противников. Они заставили меня более глубоко задуматься о принципе и, как я надеюсь, достичь большего понимания его двойной природы.

Что нового в этом издании?

Для начала я хочу сказать, что убрал из книги заключительную главу «Возвращение к прогрессу». Эта была явно неудачная попытка применить Принцип 80/20 к обществу и политике[1]. Если любая другая часть книги вызвала и положительные, и отрицательные комментарии, эта глава, похоже, упала на совершенно бесплодную почву. Единственная ее часть, которую я сохранил, – это заключение, которое представляет собой призыв к активным действиям, обращенный ко всем людям.

Я заменил его совершенно новой главой – «Инь и Ян Принципа». В ней я освещаю основные темы обзоров, разговоров, простых и электронных писем, появившихся за десять лет после выхода первого издания книги; подробно описываю и группирую лучшие критические отзывы о принципе. Полагаю, это выводит на новый уровень осознания и понимания силы этого принципа.

Мне остается поблагодарить всех, кто принимал участие в серьезном обсуждении Принципа 80/20. Пусть это обсуждение продолжается и дальше – и спасибо вам всем большое. Возможно, я повлиял на вашу жизнь – но и вы повлияли на мою, и за это я вам очень благодарен.

Ричард Кох

richardkoch@btinternet.com

Эстепона, Испания, февраль 2007

Рэп, посвященный Принципу 80/20

А известно ли вам, что есть превосходная рэп-песня о Принципе 80/20, которую написал несравненный Ваятт Мо «Парень Джексон»? Если хотите, можете послушать ее на сайте www.the8020principle.com – ее продолжительность три минуты, как и у любой популярной песни. Вот ее слова, сопровождаемые кратким изложением главного послания этой книги:

Ричард Кох – бизнесмен,
Показал нам истину,
Написал об этом книгу, ставшую хитом,
Это круто, это мощно, а еще законно.

80/20 Принцип обучает,
Вдохновляет, потрясает,
И поэтому садись и вникай в музон,
Ведь, прослушав, ты увидишь свет.

Принцип 80/20 – ключ к успеху,
Принцип 80/20, достигни его,
Принцип 80/20 – ключ к успеху,
Принцип 80/20, достигни большего.

Так что же такое Принцип 80/20? Он утверждает, что большинство результатов проистекает из очень небольшого количества причин или усилий.

Принцип 80/20 – ключ к успеху,
Принцип 80/20, достигни его,
Принцип 80/20 – ключ к успеху,
Принцип 80/20, достигни большего.

В буквальном смысле это означает, что 80 % того, что мы делаем на работе, производится за 20 % времени. Поэтому практически для

всех целей большая часть того, что мы делаем, в значительной степени неважна. А это противоречит тому, чего мы ожидаем.

Таким образом, Принцип 80/20 утверждает, что существует изначальный дисбаланс между причинами и результатами, затратами и полученным продуктом, усилиями и вознаграждением. За точку отсчета такого дисбаланса принимается соотношение 80/20. Как правило, 80 % результата проистекает из 20 % затрат. 80 % последствий вытекают из 20 % причин. Или 80 % результатов проистекают из 20 % усилий. В бизнесе принцип 80/20 многократно подтверждался: на 20 % товаров обычно приходится приблизительно 80 % продаж. То же верно и в отношении 20 % клиентов: 20 % товаров или клиентов так же обычно приносят организации 80 % прибыли.

Принцип 80/20 – ключ к успеху,
Принцип 80/20, достигни его,
Принцип 80/20 – ключ к успеху,
Принцип 80/20, достигни большего.

Часть 1
Вступление

Вселенная неоднородна!

Что означает Принцип 80/20? То, что в любой статистической совокупности одни факторы, как правило, более значимы, чем другие. За точку отсчета или за основу принимается то, что 80 % результатов или получаемого конечного продукта являются следствием всего лишь 20 % причин.

Отличной иллюстрацией этого является наша повседневная речь. Сэр Исаак Питмэн, изобретатель стенографии, обнаружил, что ⅔ нашей речи состоит всего из 700 общеупотребительных слов. Питмэн увидел, что вместе со своими производными эти 700 слов составляют 80 % нашей лексики. Таким образом, 80 % времени мы используем менее 1 % всех слов языка (Новое оксфордское издание «Малого оксфордского словаря английского языка» содержит более полумиллиона слов). Такое соотношение можно назвать Принципом 80/1. Далее: поскольку наша речь на 99 % состоит менее чем из 20 % слов, можно назвать это соотношением 99/20.

Действие Принципа 80/20 прекрасно видно и на примере киноиндустрии. Недавние исследования показали, что 1,3 % кинофильмов собирают 80 % «кассы», что практически равно соотношению 80/1 (см. с. 41).

Принцип 80/20 не является некой магической формулой. Иногда соотношение между результатами и вызвавшими их причинами бывает ближе к 70/30, чем к 80/20 или 80/1. Но очень редко случается так, чтобы 50 % причин отвечали за 50 % результатов. Вселенная предсказуемо несбалансированна, и лишь очень немногие вещи в ней действительно важны.

По-настоящему эффективные люди и успешные организации используют немногие действительно важные силы – и заставляют их работать на себя.

Продолжайте чтение этой книги, чтобы узнать, как сделать то же самое.

Знакомство с Принципом 80/20

> *В течение очень долгого времени закон Парето [Принцип 80/20], словно каменная глыба неизвестного происхождения, загромождал экономический пейзаж; это был эмпирический закон, не поддающийся объяснению.*
>
> *Джозеф Стейндл*[2]

Каждый разумный человек, каждая организация, каждая социальная группа и общественный строй могут и должны использовать (Принцип 80/20) в своей повседневной жизни. Он позволит достигать больших результатов, прилагая меньше усилий. Принцип 80/20 может помочь человеку увеличить эффективность своих действий и стать более счастливым. Этот принцип может многократно увеличить рентабельность любого предприятия и эффективность работы организации. С его помощью можно повысить качество общественных услуг и увеличить их объем, одновременно снизив расходы на них. Эта книга[3] написана автором, исходя из горячего убеждения (подтвержденного личным опытом, в том числе в бизнесе) в том, что данный принцип является одним из лучших способов выдерживать и преодолевать огромные нагрузки современной жизни.

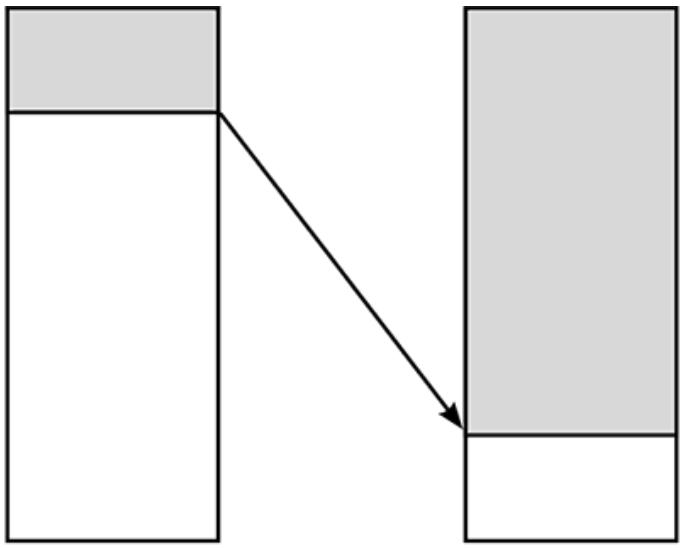
Так что же такое Принцип 80/20?

Принцип 80/20 гласит, что небольшая доля причин, вкладываемых средств или прилагаемых усилий отвечает за большую долю результатов, получаемой продукции или заработанного вознаграждения. Это означает, что 80 % сделанного на работе вы достигаете в течение 20 % рабочего времени. То есть получается, что ⅘ приложенных вами усилий – большая их часть – по сути, неважны. Это идет вразрез с тем, чего обычно ожидают люди.

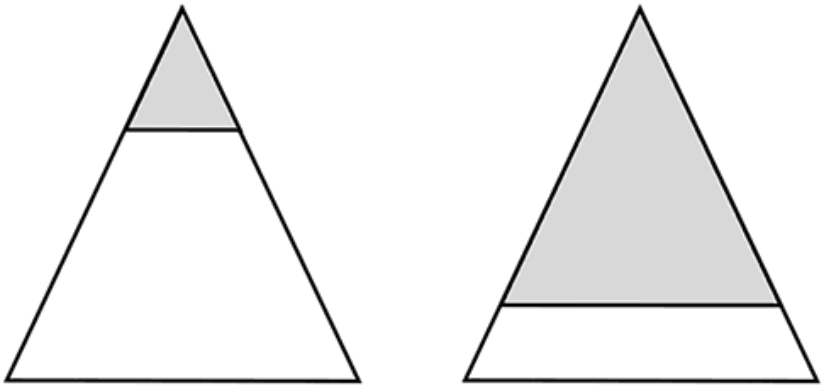
Таким образом, Принцип 80/20 утверждает, что существует изначальный дисбаланс между причинами и результатами, затратами и полученным продуктом, усилиями и вознаграждением. За точку отсчета

для такого дисбаланса принимается соотношение 80/20: 20 % вложенных средств ответственны за 80 % отдачи; 80 % следствий проистекают из 20 % причин; 20 % усилий дают 80 % результатов. Эти типичные соотношения показаны на рисунке 1.

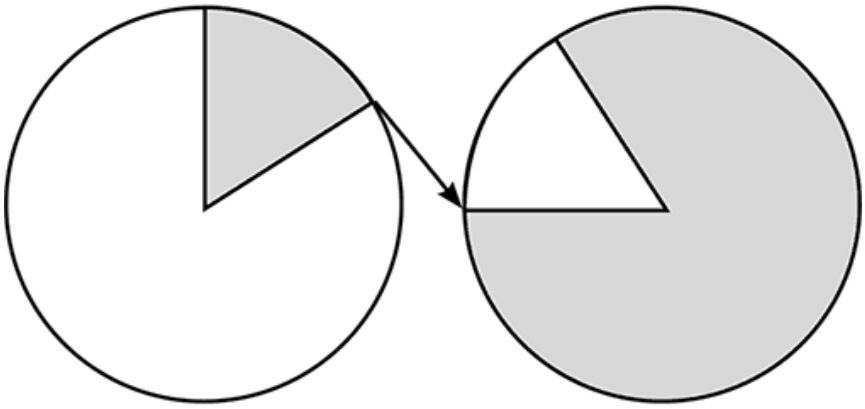
Множество примеров употребления Принципа 80/20 мы находим и в сфере бизнеса. На 20 % товаров обычно приходится приблизительно 80 % продаж; то же самое верно и в отношении 20 % клиентов. 20 % товаров или клиентов, как правило, приносят организации 80 % прибыли[4].



Затраты Отдача



Причины Следствия



Усилия Результаты

Рис. 1. Принцип 80/20

20 % ВЛОЖЕННЫХ СРЕДСТВ ОТВЕТСТВЕННЫ ЗА 80 % ОТДАЧИ;
80 % СЛЕДСТВИЙ ПРОИСТЕКАЮТ ИЗ 20 % ПРИЧИН;
20 % УСИЛИЙ ДАЮТ 80 % РЕЗУЛЬТАТОВ.

В обществе 20 % преступников совершают 80 % всех преступлений. 20 % автомобилистов вызывают 80 % несчастных случаев на дорогах. 20 % тех, кто женится, составляют 80 % разводящихся (те, кто постоянно вступают в новые браки и постоянно разводятся, искажают статистику разводов). 20 % детей получают 80 % доступного образования.

Если говорить о жилище, то 20 % ваших ковров скорее всего имеют износ 80 %. 20 % вашей одежды вы носите 80 % времени. А если в вашем доме есть сигнализация, 80 % ее ложных срабатываний будут вызваны 20 % возможных причин.

Двигатель внутреннего сгорания является отличным примером работы Принципа 80/20. 80 % энергии в нем тратится вхолостую, и только 20 % добирается до колес; и эти 20 % усилий дают 100-процентный результат[5]!

Открытие Парето: систематическая и предсказуемая несбалансированность

Структура, лежащая в основе Принципа 80/20, была обнаружена более 100 лет назад, в 1897 году итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848–1923). С тех пор его открытие называли по-разному: принципом Парето, законом Парето, правилом 80/20, принципом наименьшего усилия, принципом дисбаланса; в данной книге мы будем именовать его Принципом 80/20. Подспудно влияя на многих преуспевающих людей, особенно на бизнесменов, энтузиастов-компьютерщиков, специалистов отделов технического контроля, принцип способствовал формированию современного мира. Тем не менее он остается одной из величайших тайн нашего времени. И даже

те немногие, кто о нем наслышан, кто знает и применяет его, используют лишь небольшую долю его мощи.

Так что же обнаружил Вильфредо Парето? Так случилось, что он искал закономерности в распределении богатства и доходов в Англии XIX века.

> **Вильфредо Парето выяснил, что большая часть доходов и материальных ценностей принадлежит меньшинству людей.**

Возможно, в этом не было ничего удивительного. Однако он обнаружил еще два факта, которые посчитал крайне важными. Первым был тот, что существует неизменное математическое соотношение между количеством людей (в процентах от общей численности рассматриваемого населения) и долей богатства или дохода, которые у них есть[6]. Проще говоря, если известно, что 20 % населения владеют 80 % материальных ценностей[7], можно с уверенностью сказать, что 10 % населения имеют приблизительно 65 % материальных ценностей, а 5 % населения – 50 %. Главное здесь – не процентное соотношение, а то, что распределение богатства среди населения *предсказуемо несбалансированно*.

Другой находкой Парето, восхитившей его, было то, что данная структура дисбаланса оставалась неизменной для данных, относящихся к различным периодам времени и различным странам. Смотрел ли он на данные по Англии за любой период ее истории или на статистику других стран за разные периоды времени, выяснялось, что с математической точностью повторяется именно эта структура.

Что это было – странное совпадение или нечто, имеющее огромное значение для экономики и общества? Актуальна ли была эта структура применительно к данным, имеющим отношение не только к богатству или доходам? Парето был блестящим новатором, поскольку до него никто не рассматривал две группы взаимосвязанных данных – в данном случае распределение доходов или богатств и число людей, получающих доход или владеющих собственностью, – и не сравнивал процентные соотношения между этими группами данных. (В настоящее время этот метод используется повсеместно и приводит к крупным достижениям в бизнесе и экономике.)

К сожалению, хотя Парето и осознавал важность и масштабность своего открытия, ему не удалось объяснить его. Он прибегал к серии замечательных, но бессвязных социологических теорий, придававших большое значение роли элиты, которые в конце его жизни были присвоены фашистами Муссолини. В течение целого поколения значение Принципа 80/20 оставалось недооцененным. Несмотря на то, что некоторые экономисты, особенно американские[8], осознавали важность этого принципа, лишь после Второй мировой войны два новатора одновременно, независимо друг от друга, начали по-настоящему раскрывать возможности Принципа 80/20.

1949: принцип наименьшего усилия Зипфа

Одним из новаторов был профессор филологии из Гарварда Джордж К. Зипф. В 1949 году он открыл принцип наименьшего усилия, который, в сущности, представлял собой заново открытый и детально проработанный принцип Парето. Принцип Зипфа гласил, что ресурсы (люди, товары, время, знания или любые другие производственные факторы) самоорганизуются так, чтобы свести к минимуму работу, и, таким образом, приблизительно 20–30 % любого ресурса производят 70–80 % деятельности, связанной с этим ресурсом[9].

Для того чтобы продемонстрировать неизменную повторяемость этой структуры дисбаланса, профессор Зипф использовал статистику народонаселения, книги, филологию и промышленные показатели. Например, проанализировал статистику всех браков, заключенных в 1931 году в 20 кварталах города Филадельфия, и показал, что 70 % браков было заключено между людьми, проживавшими друг от друга на расстоянии, равном не больше 30 % протяженности этой территории.

> **У беспорядка на наших рабочих столах тоже есть свое научное объяснение: чем чаще мы пользуемся какими-то вещами, тем ближе к нам они находятся.**

Ну, умные секретарши уже давным-давно поняли, что часто используемые бумаги подшивать не надо!

1951: правило Юрана о немногом, действительно важном. Экономический подъем в Японии

Другим первооткрывателем Принципа 80/20 был американский инженер румынского происхождения Йосиф Мозес Юран (родился в 1904 году); этот человек стоял у истоков революции качества 1950–1990 годов. Юран сделал то, что он попеременно называл принципом Парето, или принципом немногого, имеющего решающее значение.

В 1924 году Юран поступил в качестве инженера по организации производства на работу в компанию Western Electric, производственное подразделение корпорации Bell Telephone System. Впоследствии он стал одним из первых в мире консультантов по качеству.

Ему пришла в голову великолепная идея использовать Принцип 80/20 наряду с другими статистическими методами – чтобы исключить брак и повысить надежность и качество промышленных и потребительских товаров. В своей новаторской книге «Руководство по контролю за качеством», изданной впервые в 1951 году, Юран вовсю расхваливал Принцип 80/20:

> *Экономист Парето обнаружил, что материальные ценности распределяются неравномерно (то же самое Юран наблюдал и в отношении потерь качества продукции). Можно найти и другие сферы, в которых наблюдается подобное – распределение количества преступлений среди преступников, распределение количества несчастных случаев во время технологических процессов повышенной опасности, и т. д. Принцип неравномерного распределения Парето применим к распределению материальных ценностей и распределению потерь качества*[10].

Ни один из крупных американских промышленников не заинтересовался теориями Юрана. В 1953 году его пригласили с лекциями в Японию, и здесь он нашел восприимчивую аудиторию. Юран остался в Японии и начал работать с несколькими японскими корпорациями, занимаясь повышением качества выпускаемых ими потребительских товаров. И лишь после 1970 года, когда японская угроза американской промышленности стала очевидной, Запад стал

воспринимать Юрана всерьез – и тот вернулся в США, для того чтобы сделать для американской промышленности то, что он сделал для японской.

В основе революции качества японской промышленности лежал Принцип 80/20.

1960–1990-е: Принцип 80/20 способствует прогрессу

Одной из самых первых корпораций, разглядевших пользу от Принципа 80/20 и использовавших его, была корпорация IBM. Именно поэтому большинство специалистов по компьютерным системам, получивших профессиональную подготовку в 1960-х и 1970-х годах, знает эту теорию.

В 1963 году в IBM обнаружили, что примерно 80 % компьютерного времени тратится на обработку 20 % команд программы.

Применив Принцип 80/20, компания IBM переделала системное программное обеспечение так, чтобы наиболее используемые 20 % команд были доступны и удобны для пользователя – и это сразу сделало компьютеры IBM более эффективными и быстрыми.

Разработчики персональных компьютеров и программного обеспечения нового поколения, например Apple, Lotus и Microsoft, применили Принцип 80/20 с еще большим азартом, чтобы сделать свои машины более дешевыми и простыми в работе для новой части покупателей, в том числе для «чайников», которые раньше обходили компьютеры стороной.

Победитель получает все

Последствия принципа Парето проявились через столетие после его открытия в недавних дискуссиях по поводу астрономических и постоянно растущих доходов суперзвезд и немногих наиболее богатых людей некоторых профессий. Режиссер Стивен Спилберг заработал 165 миллионов долларов в 1994 году. Джозеф Джеймиэл, самый

высокооплачиваемый адвокат, получил 90 миллионов. Обычные режиссеры и юристы, конечно же, зарабатывают лишь крохотную часть от этих сумм.

В XX веке прилагались существенные усилия по выравниванию доходов, однако неравенство, искорененное в одной сфере, неожиданно возникает в другой. В США с 1973 по 1995 год реальные доходы выросли на 36 %, однако доходы работников, не принадлежащих к сфере управления, упали на 14 %. В 1980-х годах весь прирост доходов ушел в руки 20 % самых богатых людей, а умопомрачительные 64 % всего прироста были получены лишь 1 % наиболее богатых людей!

Большей частью всех акций частных инвесторов в США также владеет небольшая группа семей: на долю 5 % американских семей приходится примерно 75 % всех активов. Такая же картина наблюдается и в отношении роли доллара: почти 50 % расчетов мировой торговли производится в американских долларах, что намного превышает 13 %-ную долю США в мировом экспорте. И хотя доля доллара в мировых валютных резервах составляет 64 %, валовой внутренний продукт США в мире – чуть выше 20 %. Принцип 80/20 постоянно самовоспроизводится, если только не прилагаются сознательные, настойчивые и массированные усилия по его преодолению.

Почему принцип 80/20 так важен?

Принцип 80/20 очень важен, потому что он противоречит логике.

Мы склонны ожидать, что все причины явлений одинаково важны. Что все клиенты одинаково ценны. Что каждая сфера бизнеса, каждый товар и каждый доллар дохода одинаково значимы. Что все работники отдельно взятой категории равнополезны. Что любой день, неделя или год равнозначны. Что все наши друзья равноценны. Что ко всем запросам или телефонным звонкам нужно относиться с равным вниманием. Что все университеты дают одинаковое образование. Что у всех проблем имеется множество причин, и поэтому не стоит выделять нечто ключевое. Что все возможности одинаково ценны, поэтому нужно относиться к ним одинаково.

Мы склонны предполагать, что 50 % причин или затраченных усилий дадут нам 50 % результатов или конечного продукта. Нам кажется естественным, почти демократичным, ожидание того, что причины и следствия примерно одинаково сбалансированы между собой. Конечно же, иногда так бывает. Однако «заблуждение 50/50» является одним из самых вредных и глубоко укоренившихся мысленных представлений. Принцип 80/20 утверждает, что результатом анализа и исследования двух наборов данных, относящихся к причинам и результатам, скорее всего будет несбалансированность.

Численно эта несбалансированность может выражаться соотношением 65/36, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 или 99,9/0,1 или принимать любые другие промежуточные значения. Однако сумма двух чисел в подобных соотношениях не обязательно должна быть равна 100.

Принцип 80/20 также утверждает, что когда мы узнаем действительное соотношение, то, как правило, удивляемся степени его несбалансированности. И каким бы ни оказался действительный уровень этой несбалансированности, он скорее всего превосходит наши ожидания. Руководители могут догадываться о том, что отдельные клиенты и определенные виды товаров являются более выгодными по сравнению с другими, но когда они видят реальную разницу между ними, бывают очень удивлены и даже ошарашены увиденным. Школьные учителя знают, что большая часть проблем с дисциплиной или прогулами исходит от небольшого числа учеников, однако после анализа статистики нарушений и прогулов выясняется, что размах несбалансированности оказывается большим, чем ожидалось. Нам может казаться, что в какой-то промежуток времени мы работаем более эффективно, чем в остальное время; но если мы измерим затрачиваемые усилия и получаемые результаты, то можем очень удивиться.

Так зачем же вам Принцип 80/20? Осознаете вы это или нет, но этот Принцип применим к вашей жизни, ко всему, что окружает, к вашей работе. Понимание Принципа 80/20 дает ясное видение того, что происходит в мире.

Главная задача этой книги – убедить вас в том, что вы можете серьезно улучшить повседневную жизнь, применяя Принцип 80/20.

Каждый человек в состоянии добиться большего и быть счастливее. Каждая корпорация, стремящаяся к увеличению собственной прибыли, может стать гораздо прибыльнее. Каждая некоммерческая организация также может добиваться гораздо большего. Каждое государство одним своим существованием может принести своим гражданам бóльшую пользу. Каждый человек и каждое учреждение смогут получить гораздо больше того, что они ценят, и избавиться от всего негативного, прилагая меньше усилий и затрат.

В основе такого прогресса лежит процесс замещения. Это означает, что малоэффективные ресурсы не используются или используются очень редко. А высокоэффективные – как можно чаще. В идеале каждый ресурс используется там, где он приносит наибольшую пользу.

Бизнес и рынок с успехом применяли этот процесс в течение сотен лет. Французский экономист Ж.-Б. Сэй примерно в 1800 году изобрел слово «entrepreneur» (предприниматель) и определил его так: «Предприниматель перебрасывает экономические ресурсы из сферы малой продуктивности в сферу большой продуктивности и пожинает плоды».

Но один из удивительных выводов, вытекающих из Принципа 80/20, говорит о том, что бизнес и рынки еще очень далеки от принятия оптимальных решений. Например, принцип утверждает, что 20 % товаров, клиентов или работников реально приносят 80 % прибыли. Если это верно – а подробные исследования, как правило, подтверждают существование примерно такого серьезного дисбаланса, – то положение дел нельзя назвать эффективным, или оптимальным. Оно подразумевает, что 80 % товаров, клиентов или работников приносят лишь 20 % прибыли, а значит, много сил тратится впустую. Наиболее мощные ресурсы компании сдерживаются большинством гораздо менее эффективных ресурсов, и прибыль можно увеличить многократно, если продавать больше самых лучших товаров, нанимать самых лучших работников и привлекать больше самых выгодных покупателей.

В такой ситуации можно задать резонный вопрос: зачем продолжать выпуск 80 % товаров, которые приносят лишь 20 % прибыли? Компании редко задаются подобными вопросами, возможно,

потому что ответ на них означает проведение радикальных действий – а отказаться от четырех пятых того, что вы делаете, не так уж и просто.

То, что Ж.-Б. Сэй называл работой предпринимателя, современные финансисты называют арбитражем. Международные финансовые рынки очень быстро корректируют аномалии в оценках, например между валютными курсами. Но бизнес-структуры или люди, как правило, очень редко прибегают к такого рода предпринимательству, или арбитражу. Они не перемещают ресурсы из областей, в которых они малоэффективны, в области, где те приносят больший эффект, и не отказываются от малоэффективных ресурсов в пользу приобретения высокоэффективных.

> **В большинстве случаев мы не осознаем, до какой степени некоторые ресурсы – но только малая их доля – могут быть суперпродуктивны.**

И до какой степени большинство ресурсов – «обычное большинство» – малопродуктивно или вовсе убыточно. Если мы увидим разницу между «немногим, действительно важным» и «обычным большинством» во всех областях жизни, если предпримем какие-то шаги в этом направлении – сможем приумножить все, что имеет для нас ценность.

Принцип 80/20 и теория хаоса

Теория вероятности говорит о том, что все проявления Принципа 80/20 не могут возникать произвольно, по воле случая. Этот принцип можно объяснить только наличием какого-то глубокого смысла или причины, которая за ним стоит.

Парето сам столкнулся с этой проблемой, когда пытался применить последовательную методологию к изучению общества. Он искал «теории, иллюстрирующие факты опыта и наблюдения», а также закономерности, социальные законы или «одинаковости», которые объясняли бы поведение индивидуумов и общества.

> **Социология Парето так и не обнаружила каких-то убедительных объяснений Принципа 80/20.**

Сам Парето умер задолго до возникновения теории хаоса, которая имеет многочисленные параллели с Принципом 80/20 и помогает объяснить его.

В последней трети XX века ученые коренным образом пересмотрели свои представления о Вселенной и опровергли все знания, накопленные наукой за последние 350 лет. До того как это произошло, преобладал механистический и рационалистический взгляд на Вселенную, что само по себе уже было большим прогрессом в сравнении с мистическим мировоззрением средневековья. Механистическое мировоззрение превратило Бога из иррациональной и непредсказуемой силы в более дружественного по отношению к пользователям этой Вселенной инженера-часовщика.

Видение мира, зародившееся в XVII веке и преобладающее в настоящее время везде, кроме передовых научных кругов, выглядело утешительным и полезным. Все явления были втиснуты в рамки правильных, предсказуемых, *линейных* взаимоотношений. Например, из a следует b, из b следует c, а из a + c получается d. Такое мировоззрение позволяло подвергнуть анализу любую отдельно взятую часть Вселенной, например, работу человеческого сердца или какого-нибудь сегмента рынка, поскольку целое было равно сумме составляющих его частей – и наоборот.

Однако в XXI веке кажется более правильным считать мир развивающимся организмом, в котором система в целом является чем-то бóльшим, чем просто суммой составляющих ее частей, и в которой взаимоотношения между частями нелинейны. Уже непросто установить причины явлений: между ними существует сложная взаимозависимость, а сами причины и следствия размыты.

> **Проблема линейного мышления состоит в том, что оно не всегда срабатывает и является сверхупрощением реальности.**

Равновесие иллюзорно и неуловимо. Вселенная неоднородна.

Теория хаоса, несмотря на свое название, не утверждает, что мир – это безнадежный и не поддающийся пониманию беспорядок. Наоборот, за внешним беспорядком кроется логика самоорганизации, *предсказуемая нелинейность* – нечто такое, что экономист Пол Кругман назвал «жутковатым», «сверхъестественным» и «пугающе точным»[11].

Эту логику описать труднее, чем обнаружить ее присутствие. Она подобна повторению темы в музыкальном произведении – определенные характерные схемы повторяются, но с бесконечным множеством непредсказуемых вариаций.

Теория хаоса и Принцип 80/20 иллюстрируют друг друга

Какое отношение теория хаоса и связанные с ней научные концепции имеют к Принципу 80/20? Хотя, по всей видимости, никто до меня не находил связи между ними, я отвечу: самое непосредственное.

• Принцип дисбаланса

Связующей нитью, соединяющей теорию хаоса и Принцип 80/20, является вопрос *баланса*, а точнее – его отсутствия, то есть *дисбаланса*. И теория хаоса, и Принцип 80/20 утверждают (имея существенные эмпирические доказательства), что Вселенная несбалансированна, что мир нелинеен, а причина и следствие редко бывают равнозначными. Обе эти теории придают огромное значение самоорганизации: одни силы всегда бывают мощнее других; они всегда постараются захватить большую, чем им положено, долю ресурсов. Теория хаоса, используя метод отслеживания изменений во времени, помогает объяснить, почему и как возникает этот дисбаланс.

• Вселенная – это не прямая линия

Принцип 80/20, как и теория хаоса, базируется на идее нелинейности. Многое из того, что происходит вокруг нас, незначительно и может быть проигнорировано. Тем не менее всегда имеются несколько сил, влияние которых значительно превосходит их количество. Именно эти силы необходимо выявлять и отслеживать. Если они полезны, нужно их приумножать. Если нежелательны для нас, надо хорошенько подумать, как их нейтрализовать. Принцип 80/20 дает нам очень мощное эмпирическое средство проверки нелинейности любой системы: мы просто спрашиваем, ведут ли 20 % причин к 80 % результатов? Ассоциируются ли 80 % любых явлений всего лишь с 20 % аналогичных явлений? Этот метод позволяет избавиться от

нелинейности, а также помогает выявить наиболее мощные силы, действующие в окружающем мире.

• Обратная связь искажает картину баланса и нарушает равновесие

Принцип 80/20 также согласуется со схемой обратной связи, выявляемой теорией хаоса, и может быть объяснен в соответствии с ней. По этой схеме первоначально незначительные факторы могут сильно возрастать и приносить совершенно неожиданные результаты, которые, тем не менее, легко объяснимы при их ретроспективном рассмотрении. В отсутствие обратной связи естественным было бы распределение явлений в соотношении 50/50 – причины, повторяющиеся с определенной частотой, приводили бы к пропорциональным результатам. И только из-за позитивных и негативных обратных связей соотношение причин не равно соотношению результатов.

Однако похоже, что мощные позитивные обратные связи воздействуют лишь на небольшое количество затрачиваемых усилий. Это объясняет, почему небольшое количество затрачиваемых усилий может оказывать такое огромное влияние.

Действие позитивных схем обратной связи можно видеть во многих областях, и это объясняет то, почему мы чаще всего получаем соотношение 80/20, а не 50/50.

> **Богатый становится еще богаче не просто потому, что обладает какими-то способностями, а потому, что деньги притягивают деньги.**

То же самое увидим, когда посмотрим на рыб в пруду. Из двух мальков почти одинакового размера тот, который чуть больше, будет расти гораздо быстрее, поскольку, имея даже очень небольшое первоначальное преимущество в скорости передвижения и размерах рта, он способен догнать и проглотить непропорционально большее количество пищи.

• Пороговая величина

С идеей об обратной связи взаимосвязана концепция о пороговой величине. До какого-то момента новая сила – будь то новый товар,

новая болезнь, новая рок-группа или новомодное увлечение вроде бега трусцой или роликовых коньков – с трудом пробивает себе дорогу. Невероятные усилия почти не приносят результатов. На этом этапе многие энтузиасты сдаются. Однако если новая сила будет настойчива и сможет пересечь определенную невидимую черту, небольшие дополнительные усилия окупятся сполна. Вот эта невидимая черта и есть пороговая величина.

Сама концепция пороговой величины пришла из эпидемиологии. Пороговая величина – это «точка, в которой ординарное и стабильное явление, например небольшая вспышка гриппа, превращается в угрозу всему обществу»[12] из-за большого числа инфицированных людей, способных заражать других. И поскольку эпидемия развивается нелинейно и ведет себя не так, как мы ожидаем, то «небольшие перемены, например снижение числа инфицированных с сорока до тридцати тысяч, могут привести к значительным последствиям… Все зависит от того, когда и как мы совершим эти перемены»[13].

• Кто первый приходит, того лучше обслуживают

Теория хаоса утверждает, что «чувствительная зависимость от первоначальных условий»[14] – то, что происходит первым, с виду абсолютно заурядное – может иметь непропорционально большие последствия. Это созвучно Принципу 80/20 и помогает его объяснить. Принцип гласит, что меньшинство причин производит большинство следствий. Одним из ограничений Принципа 80/20 является то, что он всегда дает «моментальный снимок» того, что справедливо для настоящего момента времени. И здесь вступает в силу чувствительная зависимость от первоначальных условий из теории хаоса.

Небольшое преимущество на ранней стадии может позже привести к лидирующему положению.

И это будет продолжаться до тех пор, пока не будет нарушено равновесие и какая-то другая небольшая сила не приобретет непропорционально большое влияние.

Фирма, которая на ранних стадиях завоевания рынка предлагает товар на 10 % лучший по качеству, чем у конкурентов, в конечном счете, может захватить долю рынка, большую на 100 или 200 %, даже

если позже конкуренты предложат клиентам более качественный товар. Если бы в те времена, когда появились первые автомобили, 51 % водителей или стран решили ездить по правой, а не по левой стороне дороги, то вскоре это стало бы нормой для почти 100 % автомобилистов.

Если 51 % первых механических часов шли, как мы теперь говорим, по часовой стрелке, то данный принцип стал преобладающим, хотя стрелки часов с таким же успехом могли бы двигаться в обратном направлении. Например, стрелки часов над кафедральным собором во Флоренции движутся против часовой стрелки, а циферблат разделен на 24 часа[15]. Вскоре после 1442 года, когда был построен этот собор, власти и часовые мастера решили, что стандартом должны стать 12-часовые часы, идущие по часовой стрелке, поскольку большинство часов были именно такими. Однако если бы 51 % часов был бы аналогичен часам, размещенным над кафедральным собором во Флоренции, мы бы сейчас использовали часы с 24-часовым циферблатом, стрелки которых шли бы против часовой стрелки.

Эти наблюдения, касающиеся чувствительной зависимости от первоначальных условий, на самом деле не иллюстрируют Принцип 80/20. Представленные здесь примеры касаются *изменений с течением времени*, тогда как Принцип 80/20 рассматривает статичную разбивку на части причин *в любой момент времени*. Однако между этими двумя принципами существует важная связь. Оба феномена показывают, что вселенная не терпит равновесия. В первом случае мы можем видеть, что конкурирующие феномены избегают соотношения 50/50. А соотношение 51/49 изначально нестабильно и стремится к соотношению 95/5, 99/1 или даже 100/0. Равенство заканчивается доминированием: это одно из посланий теории хаоса.

Послание Принципа 80/20 несколько отличается от послания теории хаоса, однако и дополняет его. Принцип 80/20 говорит о том, что в любой момент большинство проявлений какого-либо феномена может быть объяснено меньшинством факторов, участвующих в данном явлении.

20 % причин дают 80 % результатов. Важны лишь немногие вещи; большинство же не играет никакой роли.

Принцип 80/20 отделяет хорошие фильмы от плохих

Один из наиболее драматичных примеров работы Принципа 80/20 можно увидеть в киноиндустрии. В свое время два экономиста[16] провели изучение доходности и времени жизни трехсот кинофильмов, вышедших на экран в течение 18 месяцев. Они обнаружили, что четыре фильма – то есть всего 1,3 % от общего числа – собрали в прокате 80 % всей кассовой выручки; остальные 296 фильмов (или 98,7 %) заработали 20 % всей выручки. Таким образом, киноиндустрия, являясь хорошим примером работы свободного рынка, подчиняется Принципу 80/1 и отлично иллюстрирует принцип дисбаланса.

Еще более интересны причины такого явления. Получается, что кинозрители ведут себя, подобно молекулам газа, находящимся в беспорядочном движении. Согласно теории хаоса молекулы газа, теннисные мячики или кинозрители движутся беспорядочно, но при этом производят предсказуемо несбалансированный результат. «Сарафанное радио», мнение критиков и первых зрителей определяют, какой будет вторая волна зрителей; та определяет следующую – и так далее. Одни фильмы, например «День независимости» или «Миссия невыполнима», продолжают собирать полные кинозалы. В то время как аудитория других, пусть даже дорогих, с целым набором знаменитостей, к примеру «Водный мир» или «Свет дня», с каждым разом уменьшается и в конце концов сходит на нет. И здесь Принцип 80/20 работает с беспощадной хладнокровностью.

Путеводитель по этому путеводителю

Глава «Как мыслить в категориях 80/20» объясняет, как воплотить Принцип 80/20 на практике, и исследует различие между Анализом 80/20 и Мышлением 80/20. Это два полезных метода, вытекающих из Принципа 80/20. Анализ 80/20 – это систематический и количественный метод сравнения причин и следствий. Мышление 80/20 представляет собой интуитивный, более широкий и менее точный метод, включающий в себя мысленные шаблоны и привычки, которые позволяют нам примерно представлять причины чего-либо важного в жизни, выявлять эти причины и с помощью перенаправления ресурсов в нужное место существенно улучшать наши позиции.

Вторая часть книги, которая называется «Успех в бизнесе – это не обязательно нечто непостижимое», рассматривает наиболее мощные приложения Принципа 80/20 в области бизнеса. Эти приложения неоднократно подвергались проверке и были признаны высокоценными, но почему-то они на удивление мало используются большинством бизнесменов. В моем обзоре мало оригинального, не заимствованного из других источников, но любой, кто стремится по-настоящему увеличить прибыли своего бизнеса – неважно, крупного или малого, – должен найти в этой главе много полезного и обратиться, прежде всего, к ней.

Часть третья «Работайте меньше, а денег и удовольствия получайте больше» показывает, как можно повысить уровень эффективности работы и личной жизни. Это первая попытка применения Принципа 80/20 к совершенно новым областям. Пусть во многом несовершенная и неполная, она может привести вас к некоторым удивительным открытиям. Например, 80 % счастья или достижений в жизни обычного человека происходят в течение небольшого периода этой жизни. Максимально ценные для человека периоды можно существенно расширить. Считается, что нам не хватает времени. Мое применение Принципа 80/20 предполагает обратное: на самом деле у нас есть море свободного времени, и мы транжирим его понапрасну.

> **80 % счастья или достижений в жизни обычного человека происходят в течение небольшого периода этой жизни.**

Часть четвертая «Новые идеи – еще раз о Принципе 80/20» рассматривает полученные мной отклики и эволюцию моих взглядов, касающихся этого Принципа, которая произошла со времени первого издания данной книги.

Почему Принцип 80/20 несет нам хорошие вести

Я хочу завершить это введение на личной, а не на методической ноте. Я верю, что Принцип 80/20 подает огромные надежды. Конечно, он демонстрирует нам то, что и так очевидно: трагическую

расточительность во всех сферах жизни – в природе, в бизнесе, в обществе и в нашей личной жизни. Если 80 % результатов проистекают от 20 % затраченных усилий, то неизбежно, что и 80 % затраченных усилий (то есть подавляющее большинство) дают всего 20 % результатов.

Парадокс в том, что такие потери могут вселять оптимизм – если мы сможем творчески подойти к использованию Принципа 80/20; не просто будем выявлять и устранять низкую продуктивность, но сделаем нечто полезное в этом смысле. Существует огромный потенциал для преобразований и перенаправления в нужное русло природы и нашей жизни. Изменение природы, отказ от устоявшегося порядка вещей – это путь к прогрессу: научному, социальному или личностному.

Джордж Бернард Шоу отлично выразил эту мысль: «Человек рассудительный приспосабливается под окружающий его мир. Безрассудный же упрямо пытается приспособить мир под себя. Таким образом, весь прогресс зависит от человека безрассудного»[17].

Принцип 80/20 подразумевает, что результат может быть не просто увеличен, а многократно умножен, если только мы сможем заставить малопродуктивные усилия работать так же хорошо, как высокопродуктивные.

Успешные эксперименты в области бизнеса показывают, что при творческом и решительном подходе этот качественный скачок возможен.

Этого можно достичь двумя способами. Первый – перенаправить ресурсы из непродуктивных областей применения в высокопродуктивные; этот секрет используют с давних времен все предприниматели. Найдите круглое отверстие для закругленного столба, квадратное – для квадратного столба и отверстие нужной формы для столбов других диаметров. Опыт подтверждает, что каждый ресурс имеет свою область применения, где он в десятки или сотни раз эффективнее, чем в большинстве других областей.

Другой путь к прогрессу – метод ученых, врачей, проповедников и спортивных тренеров – это поиск способов превращения малоэффективных ресурсов в высокоэффективные. Этот метод заставляет малоэффективные ресурсы вести себя, подобно своим

продуктивным собратьям; и, если необходимо, имитировать высокопродуктивные ресурсы путем механического заучивания.

Те немногие вещи, которые работают фантастически хорошо, нужно выявлять, культивировать, подпитывать и приумножать.

В то же время необходимо сильно сократить (или отказаться от них вовсе) те многие вещи, которые уже доказали свою бесполезность.

По мере того как я писал эту книгу и наблюдал тысячи примеров действия Принципа 80/20, я укреплялся в своей вере в прогресс, в великие скачки вперед и в человеческую способность индивидуально или коллективно совершенствовать те инструменты, которые дала нам природа. По этому поводу Джозеф Форд сказал: «Господь Бог играет со Вселенной в кости. Однако это шулерские кости, с неравновесными гранями. И наша главная цель – это выяснить, как эти кости мы можем использовать для собственной выгоды»[18].

Принцип 80/20 поможет нам достичь именно этого.

Как мыслить в категориях 80/20

Глава «Знакомство с Принципом 80/20» объяснила идею, лежащую в основе Принципа 80/20; в этой главе мы обсудим то, как Принцип 80/20 работает на практике и что он может сделать для вас. Понять жизнь и улучшить ее вам поможет практическая философия, которая включает в себя два приложения Принципа 80/20: Анализ 80/20 и Мышление 80/20.

Формулировка принципа 80/20

Принцип 80/20 утверждает, что существует внутренний дисбаланс между причинами и результатами, затрачиваемым и получаемым, работой и вознаграждением. Как правило, причины, затрачиваемые средства и усилия делятся на две категории:

• большинство, имеющее незначительное влияние;

• меньшинство, имеющее сильное, доминирующее влияние.

Как правило, результаты, получаемый продукт или вознаграждение проистекают из небольшой доли причин, средств и усилий, направленных на производство этих результатов, продуктов или вознаграждений.

Таким образом, причины, затрачиваемые средства или прилагаемые усилия, с одной стороны, и результаты, получаемые продукты или вознаграждения, с другой, обычно неравнозначны.

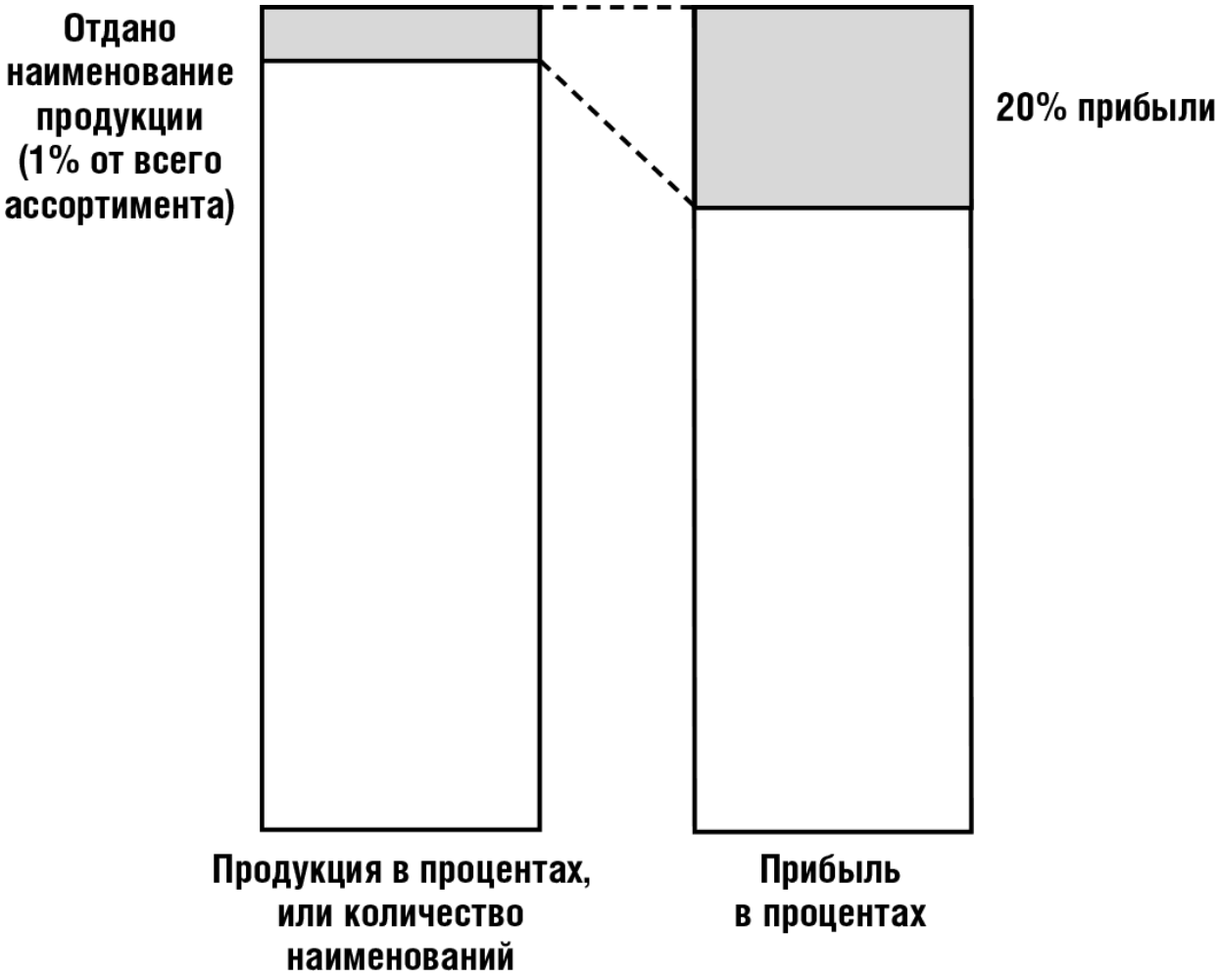


Рис. 2. Схема распределения 1/20

Если измерять этот дисбаланс арифметически, примерно получится соотношение 80/20: 80 % результатов, продукта или вознаграждения проистекают от 20 % причин, затраченных средств или усилий. Например, около 80 % вырабатываемой в мире энергии потребляется 15 % населения[19].

80 % мирового богатства принадлежит 25 % людей[20]. В области здравоохранения «20 % населения и/или 20 % заболеваний поглощают 80 % ресурсов»[21].

Рисунки 2 и 3 иллюстрируют соотношение 80/20. Допустим, некая компания выпускает 100 товаров и неожиданно выясняет, что 20 товаров приносят ей 80 % всей прибыли. На рисунке 2 столбик слева

изображает 100 товаров, причем одному товару соответствует 1/100 часть столбца.

Столбец справа показывает всю прибыль компании от этих 100 товаров. Представьте, что прибыль, получаемая от одного, самого выгодного из всех товаров, показана в верхней части правого столбца. Скажем, этот наиболее выгодный товар приносит 20 % от всей прибыли. Таким образом, рисунок 2 показывает, что один товар, или 1 % всей продукции (занимающий одну сотую столбца слева), приносит фирме 20 % прибыли. Это соотношение показано серым цветом.

Если мы продолжим подсчет следующих товаров до тех пор, пока не будем знать прибыль, получаемую от 20 наиболее выгодных товаров, то в конце сможем закрасить правый столбец в соответствии с тем, какую долю прибыли приносят эти 20 самых прибыльных товаров. Мы показываем это на рисунке 3, на котором видно (наш выдуманный пример), что эти 20 товаров, 20 % от всего ассортимента, приносят 80 % (закрашенная область) всей прибыли. И наоборот – незакрашенная часть столбцов показывает обратную сторону соотношения: 80 % всей продукции дает лишь 20 % прибыли.

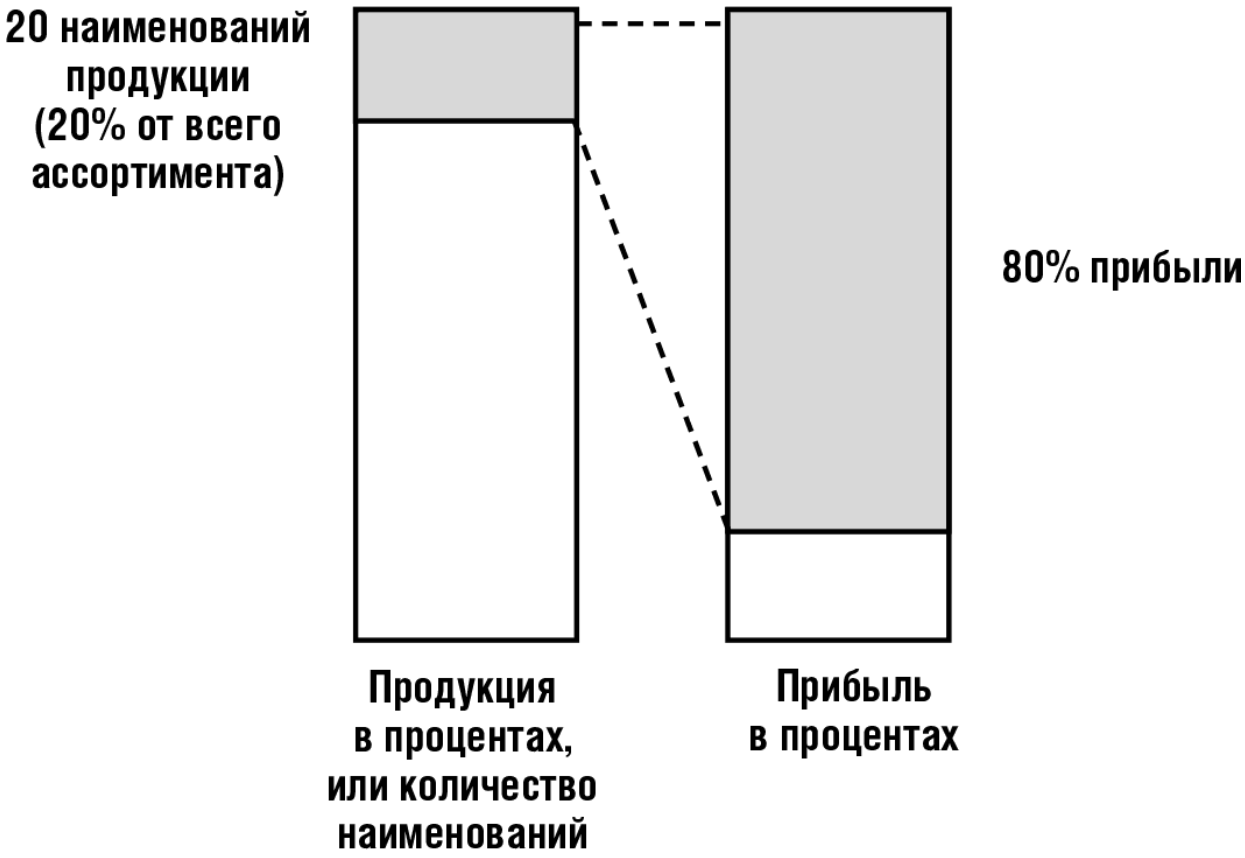


Рис. 3. Типичная схема 80/20

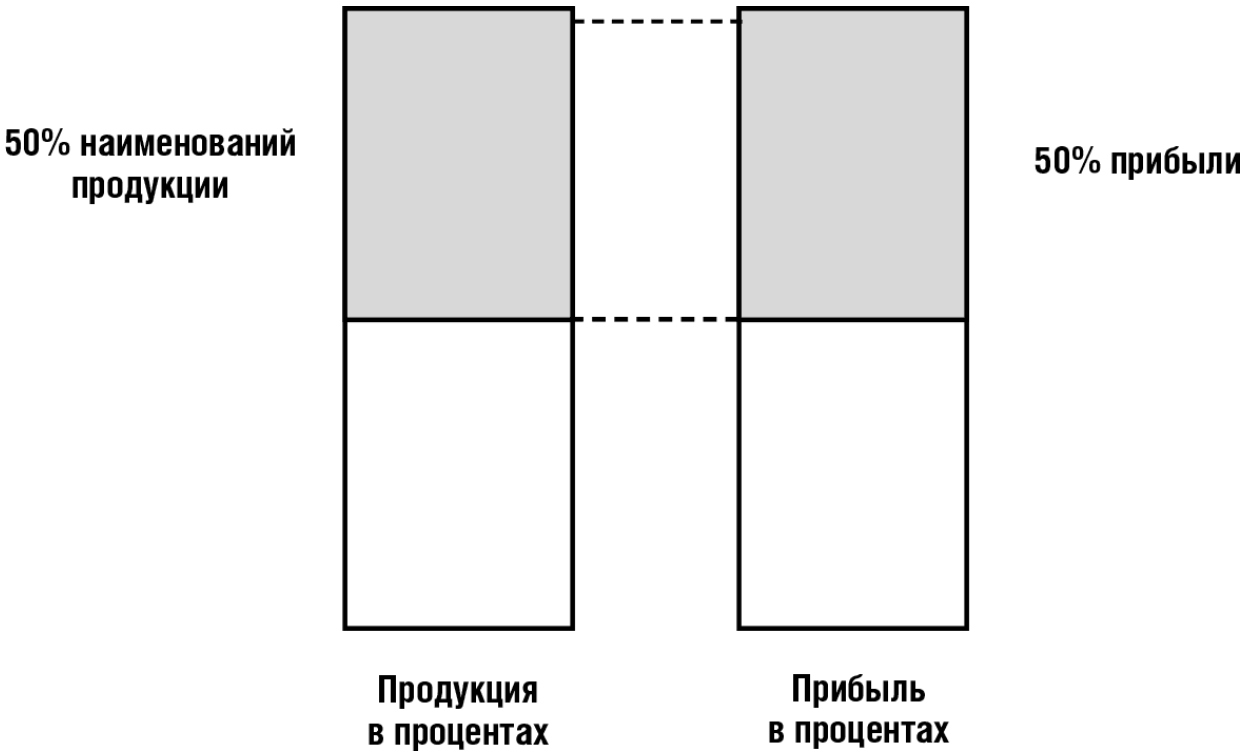


Рис. 4. Нечастый случай распределения 50/50

Числа 80 и 20 в рассматриваемом соотношении – это лишь точка отсчета, а реальное соотношение может быть другим. Принцип 80/20, тем не менее, утверждает, что в большинстве случаев это соотношение будет ближе к 80/20, чем к 50/50.

Если бы все товары, представленные в нашем примере, приносили одинаковую прибыль, мы имели бы соотношение, показанное на рисунке 4.

Интересно и важно то, что при проведении подобных исследований оказывается, что ситуация, представленная на рисунке 3, встречается чаще, чем показанная на рисунке 4. Почти всегда небольшой процент товаров дает большой процент прибыли.

Конечно же, точное соотношение может и не быть равным 80/20. 80/20 – это своего рода метафора и рабочая гипотеза, а вовсе не единственно возможное соотношение. Иногда 80 % прибыли приносят 30 % товаров; а иногда 80 % дают 15 % или даже 10 % товаров. Сравниваемые числа не обязательно должны в сумме составлять 100, и общая картина обычно несбалансированна; чаще она соответствует рисунку 3, а не рисунку 4.

Плохо, конечно, что числа 80 и 20 в сумме дают 100. Ибо в этом случае результат выглядит красиво (так же красиво выглядят и соотношения 50/50, 70/30, 99/1 и другие комбинации чисел) и лучше запоминается, но это заставляет людей думать, будто мы имеем дело лишь с одним набором данных – 100 %. Это не так. Если 80 % людей – правши, а 20 % – левши, это не значит, что здесь имеет место Принцип 80/20.

Что Принцип 80/20 может сделать для вас

Каждый известный мне человек, который принял Принцип 80/20 всерьез, в конце концов приходил к очень полезным, а в некоторых случаях к судьбоносным открытиям. Вам нужно найти собственные сферы применения Принципа 80/20: и вы обязательно их найдете, если подойдете к этому творчески. Часть третья даст направление вашей одиссее, а пока я приведу несколько примеров из собственной жизни.

Как Принцип 80/20 помог мне

Когда я был начинающим студентом в Оксфорде, мой куратор посоветовал мне никогда не ходить на лекции. «Книги читаются гораздо быстрее, – пояснил он, – но никогда не читайте книги от корки до корки, разве только ради удовольствия. Когда работаете с книгой, вы должны узнать, что говорится в книге, гораздо раньше, чем прочитаете ее от начала до конца. Прочитайте заключение, потом введение, затем еще раз заключение, после этого слегка углубитесь в какие-то заинтересовавшие вас места». На самом деле мой куратор говорил о том, что 80 % написанного в книге можно найти примерно на 20 % ее страниц.

Я взял этот метод на вооружение и расширил его. В Оксфорде нет системы постоянных оценок, и степень, которую получает студент, целиком зависит от курсовых экзаменов. Проанализировав «книгу потока», то есть прошлые экзаменационные бумаги, я увидел, что, по крайней мере, 80 % (а иногда и 100 %) материала экзамена можно вполне ответить, зная 20 % или даже меньше вопросов, которые этот экзамен предназначен проверить.

Экзаменаторы будут в бóльшем восторге от студента, который знает много об относительно немногом, нежели от студента, который знает понемногу обо всем.

Такое понимание вещей позволило мне учиться очень эффективно. Не особенно напрягаясь, я окончил Оксфорд с дипломом почетной Первой степени. Я думал, что оксфордские преподаватели слишком доверчивы. А теперь я считаю, возможно, безосновательно, что они просто учили нас тому, как устроен этот мир.

Я стал работать в компании «Shell», проводя свои дни на ужасном нефтеперерабатывающем заводе. Возможно, такая работа и была полезна для моей души, но я быстро осознал, что самые оплачиваемые места для молодых и неопытных людей вроде меня находятся в сфере консультирования по вопросам управления. Поэтому я отправился в Филадельфию и без труда получил степень Магистра бизнеса и администрирования (презрев гарвардский учебный курс для новобранцев). Я поступил на работу в ведущее в США консалтинговое агентство, в котором с самого начала мне стали платить в четыре раза больше, чем платила «Shell» в последние дни работы там. Несомненно, 80 % денег, которые зарабатывали люди моего «нежного» возраста, были сконцентрированы в 20 % рабочих мест.

Поскольку в агентстве было слишком много коллег, которые были гораздо умнее меня, я перешел в другую американскую «консультационную контору». Я заметил ее, потому что она развивалась быстрее, чем фирма, в которой работал я, и там было гораздо меньше по-настоящему умных людей.

Ваш работодатель важнее вашей работы

И вот здесь я столкнулся со многими парадоксами Принципа 80/20. 80 % прироста консультационного бизнеса – который стремительно развивается – приходился на фирмы, в которых работало менее 20 % всех профессионалов индустрии консалтинговых услуг. 80 % возможностей быстрого продвижения по службе также приходилось всего на горстку фирм. Поверьте мне, талант имел к этому косвенное отношение. Когда я перешел работать из первого консультационного

агентства во второе, я повысил средний интеллектуальный уровень в обеих фирмах.

Однако, переходя из одной фирмы в другую, я сталкивался с одной загадкой: почему мои новые коллеги работали более эффективно, чем прежние? Они вовсе не перерабатывали. Просто следовали двум ключевым направлениям Принципа 80/20.

Во-первых, они осознали, что в большинстве фирм 80 % прибыли дают 20 % клиентов. В консалтинговом бизнесе это означает две вещи: крупные клиенты и долгосрочные контракты с клиентами. Крупные клиенты дают большие объемы работы, и это означает, что вы можете задействовать большую долю молодых низкооплачиваемых консультантов. Долгосрочные контракты создают атмосферу взаимного доверия и повышают для клиента стоимость обращения к другой консалтинговой фирме. Клиенты, работающие с фирмами по долгосрочным контрактам, обычно не обращают внимания на повышение цен на услуги.

В большинстве консалтинговых фирм больше всего радуются приобретению новых клиентов. В моей новой фирме героями считались те, кто дольше всех работал с наиболее крупными клиентами. Они достигали этого благодаря плотной обработке высокопоставленных чиновников этих корпораций-клиентов.

Вторым ключевым моментом, известным нашей фирме, было то, что при работе с любым клиентом 80 % возможных результатов происходит благодаря концентрации на 20 % наиболее важных вопросов. Это не обязательно самые интересные вопросы с точки зрения любопытного консультанта. Но, если наши конкуренты поверхностно анализировали весь спектр проблем клиента, а затем предоставляли ему право решать, следовать или не следовать их рекомендациям, мы корпели над самыми важными вопросами до тех пор, пока не вынуждали клиента действовать успешно. В результате прибыли клиента взлетали до небес – равно как и бюджет нашей консалтинговой фирмы.

Работаете ли вы, чтобы сделать богаче других, или другие работают, чтобы сделать богаче вас?

Вскоре я понял, что и у консультантов, и у их клиентов труд и вознаграждение за него, в лучшем случае, лишь незначительно связано друг с другом. Выгоднее было оказаться в нужном месте, чем быть умным и упорно трудиться. Лучше быть хитрым и концентрироваться на результатах, а не на усилиях по их достижению. Действия на основе нескольких ключевых моментов приносили пользу. Ум же и упорный труд пользы не приносили. К сожалению, в течение многих лет чувство вины и подчинение давлению своих сверстников мешало мне полностью применять это знание; я работал слишком много.

К тому времени, как я это понял, в нашей консалтинговой фирме было уже несколько сотен профессиональных работников и примерно 30 человек, в том числе я, которых называли «партнеры». Однако 80 % прибыли уходило в руки одного человека – основателя фирмы, хотя, если посчитать, он представлял собой менее 4 % всех партнеров и незначительную долю – 1 % – всей рабочей силы компании.

Вместо того чтобы продолжать обогащать основателя фирмы, я вместе с двумя другими партнерами ушел из нее; мы основали собственную фирму аналогичного профиля. И у нас тоже появились сотни сотрудников. Вскоре, несмотря на то что мы втроем выполняли менее 20 % работы в фирме, мы стали получать 80 % ее прибыли. Это тоже вызывало у меня чувство вины. Через шесть лет я вышел из дела, продав свою долю партнерам. К тому времени мы ежегодно удваивали нашу выручку и прибыль, и я смог продать свои акции по хорошей цене. Вскоре после этого экономический спад 1990 года ударил по консалтинговому бизнесу. Хотя позже я научу вас, как отбросить чувство вины, мне повезло, что у меня оно было. Даже тем, кто следует Принципу 80/20, не помешает немного везения, а мне почему-то всегда везло сверх меры.

Заработанное трудом – ничто по сравнению с прибылями от инвестиций

20 % полученных денег я вложил в акции одной корпорации, которая называлась «Филофакс». Консультанты по инвестициям были в ужасе. В то время я владел акциями примерно 20 компаний, котируемых на рынке, однако стоимость одного этого пакета акций, занимавшего лишь 5 % от общего количества имевшихся у меня акций,

составляла 80 % цены моего портфеля ценных бумаг. К счастью, эта пропорция продолжала расти, так что через несколько лет акции «Филофакса» подорожали в несколько раз. Когда в 1995 году я продал некоторое количество этих акций, они стоили почти в 18 раз больше своей первоначальной цены.

Я вложился и еще в два крупных проекта: в недавно открывшийся ресторан под названием «Белго» и в гостиничную компанию «Эм-си-ай», которая в то время не имела ни одной гостиницы. В сумме я потратил на это 20 % капитала. Но именно от них я получал 80 % всей последующей прибыли от инвестиций, а в настоящее время они составляют более 80 % моих гораздо больших вложений.

Как будет показано в главе «Деньги, деньги, деньги», 80 % увеличения прибыли от использования большинства долгосрочных портфелей ценных бумаг приходится на менее чем 20 % от всех инвестиций. Самое главное – это выявить эти 20 %, а затем сконцентрировать в них как можно больше средств.

Расхожая мудрость утверждает, что нельзя класть все яйца в одну корзину.

> **Мудрость, заложенная в Принципе 80/20, заключена в том, чтобы тщательно выбрать корзину, сложить в нее все яйца, а затем, словно ястреб, не спускать с нее глаз.**

Как пользоваться Принципом 80/20

Существует два метода применения Принципа 80/20, и они показаны на рисунке 5.

Традиционно Принцип 80/20 задействует Анализ 80/20 – количественный метод, устанавливающий точное соотношение между причинами/вложенными средствами/затраченным трудом и результатами/полученным продуктом/вознаграждением. Этот метод использует возможное существование соотношения 80/20 в качестве гипотезы, а затем собирает информацию, которая помогает установить точное соотношение.

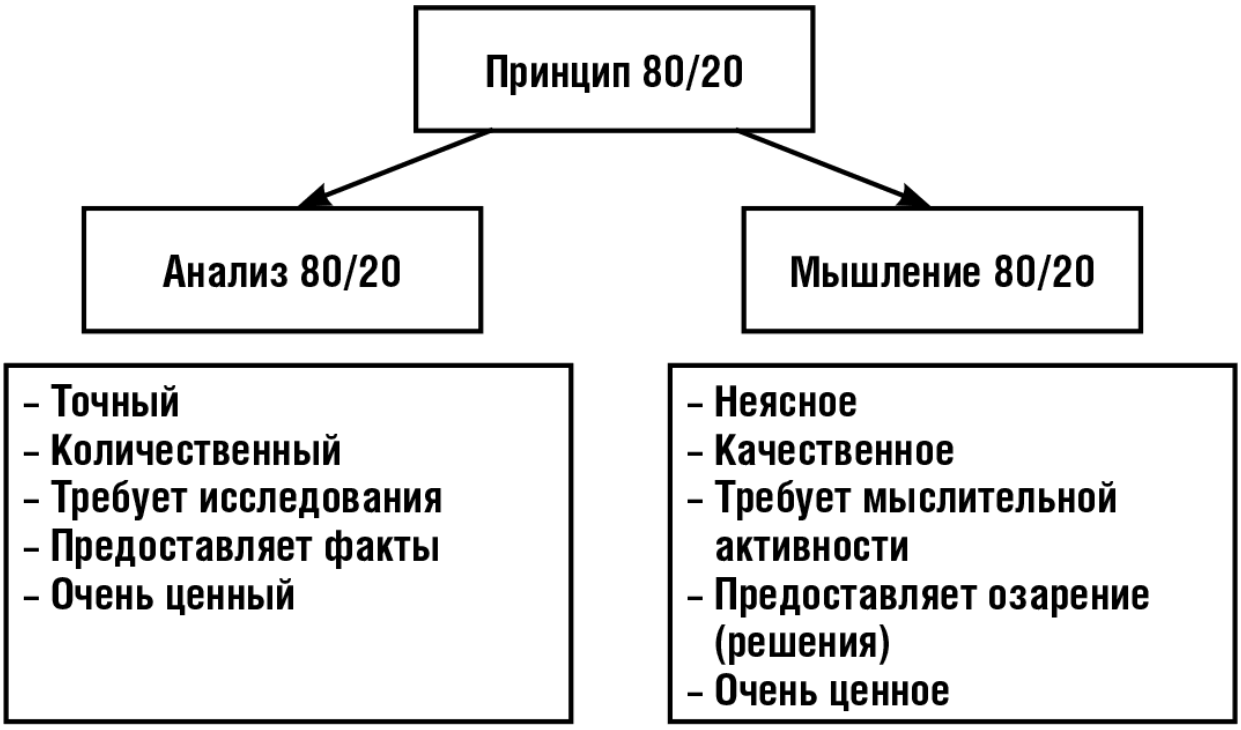


Рис. 5. Два метода использования Принципа 80/20

Эта эмпирическая процедура может привести к любому результату в диапазоне от 50/50 до 99,9/0,1. И если этот результат демонстрирует явно выраженный дисбаланс между затраченным и полученным (скажем, соотношение 65/35 или больше), то, как правило, предпринимаются какие-то действия (см. ниже).

Существует и более новый, дополняющий метод использования Принципа 80/20 – я называю его Мышлением 80/20. Он требует глубокого размышления о любом значимом для вас вопросе и просит вас определить работоспособность Принципа 80/20 в отношении этого вопроса. Выяснив это, вы начинаете действовать. Мышление 80/20 не призывает собирать данные и тестировать гипотезы. Соответственно, Мышление 80/20 иногда может дезориентировать вас – опасно, например, думать, что, выявив соотношение, вы уже знаете, что именно в нем дает 20 % – но я скажу вам, что Мышление 80/20 будет вводить вас в заблуждение гораздо реже, чем обычный способ мышления. Мышление 80/20 – гораздо более доступный и быстрый метод, чем Анализ 80/20, хотя последний предпочтительнее тогда, когда рассматриваемый вопрос чрезвычайно важен и вам трудно дать правильную оценку происходящему.

Вначале мы рассмотрим Анализ 80/20, а затем перейдем к Мышлению 80/20.

Анализ 80/20

Анализ 80/20 исследует соотношения между двумя наборами сопоставимых данных. Один набор данных – это всегда люди или объекты; обычно их число 100 или больше и может быть выражено в процентах. Другой набор данных описывает какие-то интересные характеристики этих людей или объектов и тоже может быть выражен в процентах.

Например, мы можем посмотреть на группу из наших 100 друзей, которые хотя бы иногда пьют пиво, и сравнить, как много пива они выпили на прошлой неделе.

Этот метод анализа сейчас используется во многих методиках сбора статистики.

Уникальным его делает то, что данные второго набора размещаются в порядке убывания их значений, а затем производится сравнение процентных величин в обоих наборах данных.

В нашем примере, следовательно, мы спрашиваем у 100 своих друзей, сколько кружек пива они выпили на прошлой неделе, и располагаем их ответы в порядке убывания. На рисунке 6 показано 20 первых и 20 последних строк получившейся таблицы.

Анализ 80/20 сравнивает процентные значения, взятые из двух наборов данных (друзья и количество выпитого пива). В данном случае можно сказать, что 70 % пива было выпито лишь 20 % наших друзей, то есть мы получаем соотношение 70/20. На рисунке 7 для наглядности представлена диаграмма распределения частоты употребления пива в соответствии с Принципом 80/20 (для краткости мы будем называть ее Диаграммой 80/20).

Почему это называется Анализом 80/20?

Уже давно (возможно, в 1950-х годах) при сравнении этих соотношений было замечено, что 80 % суммы измеренных величин были вызваны 20 % людей или объектов. Вне зависимости от того, был ли результат равен точно 80/20 (статистически точное соотношение

80/20 маловероятно), такой тип несбалансированного соотношения стали обозначать именно этими цифрами. При этом подразумеваются *наиболее важные* 20 % причин, а не наименее важные. Анализом 80/20 я называю то, как Принцип 80/20 обычно применялся до настоящего времени: как количественный и эмпирический метод измерения возможных соотношений между затраченными усилиями и полученными результатами.

Рассматривая статистику по нашим друзьям-пивоманам, мы можем заметить, что 20 % самых малопьющих выпили лишь 30 кружек, или 3 % от всего выпитого пива. Поэтому такое соотношение вполне можно назвать соотношением 3/20, однако это делается очень редко. Почти всегда внимание фокусируется на самых крупных потребителях или причинах. Если пивоваренный завод захочет увеличить продажи пива или узнать мнения потребителей о своем пиве, лучше ему обратиться к 20 % самых активных потребителей.

Возможно, нам также захочется узнать, какой процент наших друзей потребляет 80 % всего пива.

В этом случае достаточно посмотреть на среднюю часть таблицы (не показанную здесь), чтобы увидеть, что Майк Г., занимающий 28-е место в таблице и выпивающий 10 кружек пива, довел общее количество выпитого до 800 кружек. Таким образом, мы можем выразить это соотношение числами 80/28: 80 % всего пива выпито лишь 28 % наших приятелей.

Место	Имя	Кружек выпито	Общий результат
	20 самых многопьющих		
1	Чарльз Х.	45	45
2	Ричард Дж.	43	88
3=	Джордж К.	42	130
3=	Фред П.	42	172
5	Артур М.	41	213
6	Стив Б.	40	253
7	Питер Т.	39	292
8	Рэдж К.	37	329
9=	Джордж Б.	36	365
9=	Бомбер Джей	36	401
9=	Фэтти М.	36	437
12	Мэриэн К.	33	470
13	Стюарт М.	32	502
14	Шерил У.	31	533
15=	Кевин К.	30	563
15=	Ник Б.	30	593
15=	Рики М.	30	623
15=	Найджел Х.	30	653
19	Грег Х.	26	679
20	Кэрол К.	21	700
	20 самых малопьющих		
81=	Руперт И.	3	973
81=	Патрик У.	3	976
81=	Анна Б.	3	979
81=	Джейми Р.	3	982
85=	Стефания Ф.	3	984
85=	Карли С.	2	986
87=	Роберта Ф.	2	987
87=	Пэт Б.	1	988
87=	Джеймс П.	1	989
87=	Чарлз У.	1	990
87=	Йон Т.	1	991
87=	Эдвард У.	1	992
87=	Марго Л.	1	993
87=	Розабет М.	1	994
87=	Ширми У.	1	995
87=	Грэг П.	1	996
87=	Джилли К.	1	997
87=	Фрэнсис Х.	1	998
87=	Дэвид К.	1	999
87=	Далин Б.	1	

Рис. 6

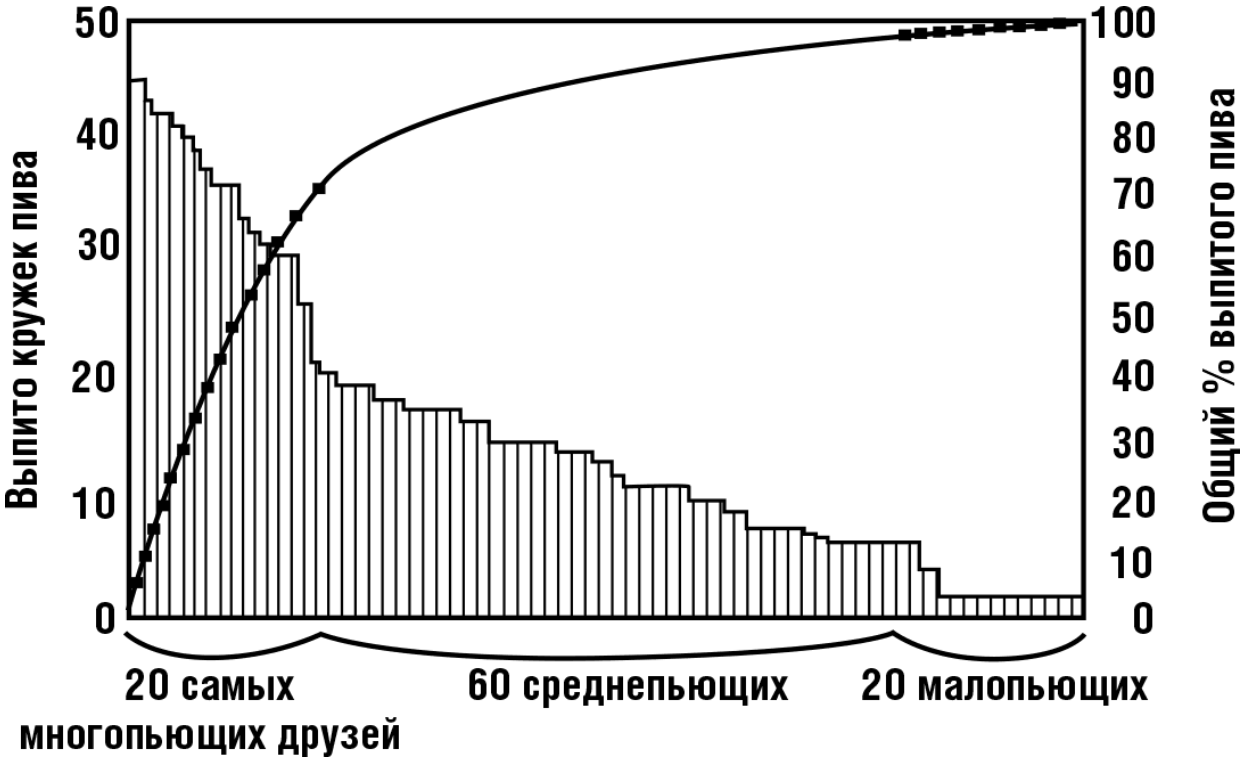


Рис. 7. Диаграмма 80/20 распределения частоты употребления пива

Из этого примера должно быть понятно, что Анализ 80/20 может дать результат, выраженный любой парой чисел. Конечно, конкретный результат более интересен и представляет большую ценность, когда он отражает явление дисбаланса. Если бы, к примеру, мы обнаружили, что каждый из наших друзей выпил по 8 кружек пива, то пивоваренная компания вряд ли заинтересовалась бы нашей группой и вряд ли использовала бы ее для исследования или рекламы. В нашем случае было бы соотношение 20/20 (20 % пива выпивается 20 % потребителей) или соотношение 80/80 (80 % пива выпивается 80 % потребителей).

Гистограммы (Столбчатые диаграммы) лучше всего иллюстрируют Принцип 80/20

Анализ 80/20 лучше всего иллюстрируется рисунками, в нашем случае – двумя столбцами (рисунки 2–4, с которыми вы познакомились

выше, это столбчатые диаграммы). Первый столбец на рисунке 8 показывает 100 наших друзей, любящих пиво. Каждому из них отведено 1 % площади, начиная от самых заядлых любителей, находящихся наверху столбца, и кончая самыми малопьющими, располагающимися внизу. Второй столбец показывает количество пива, выпитого всеми нашими друзьями. В любой момент мы можем видеть, сколько процентов наших приятелей выпило сколько процентов пива.

Рисунок 8 показывает то, что мы увидели в таблице (это же мы можем видеть и на рисунке 7): 20 % самых заядлых любителей пива выпили 70 % всего выпитого. На рисунке 8 в более простой форме показаны данные, изображенные на рисунке 7, – они представлены сверху вниз, а не слева направо. Вы можете использовать любой из этих рисунков.

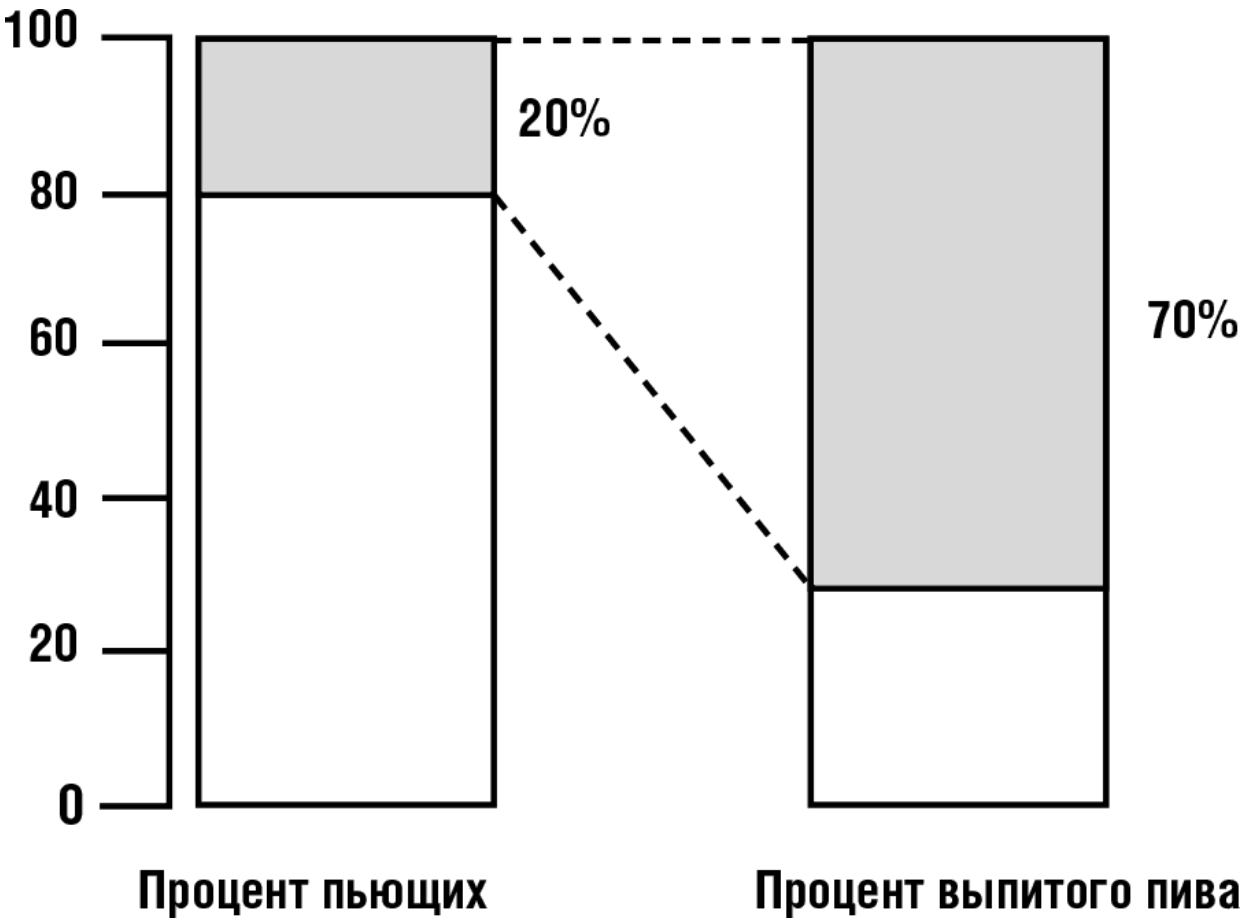


Рис. 8. Показано правило 70/20

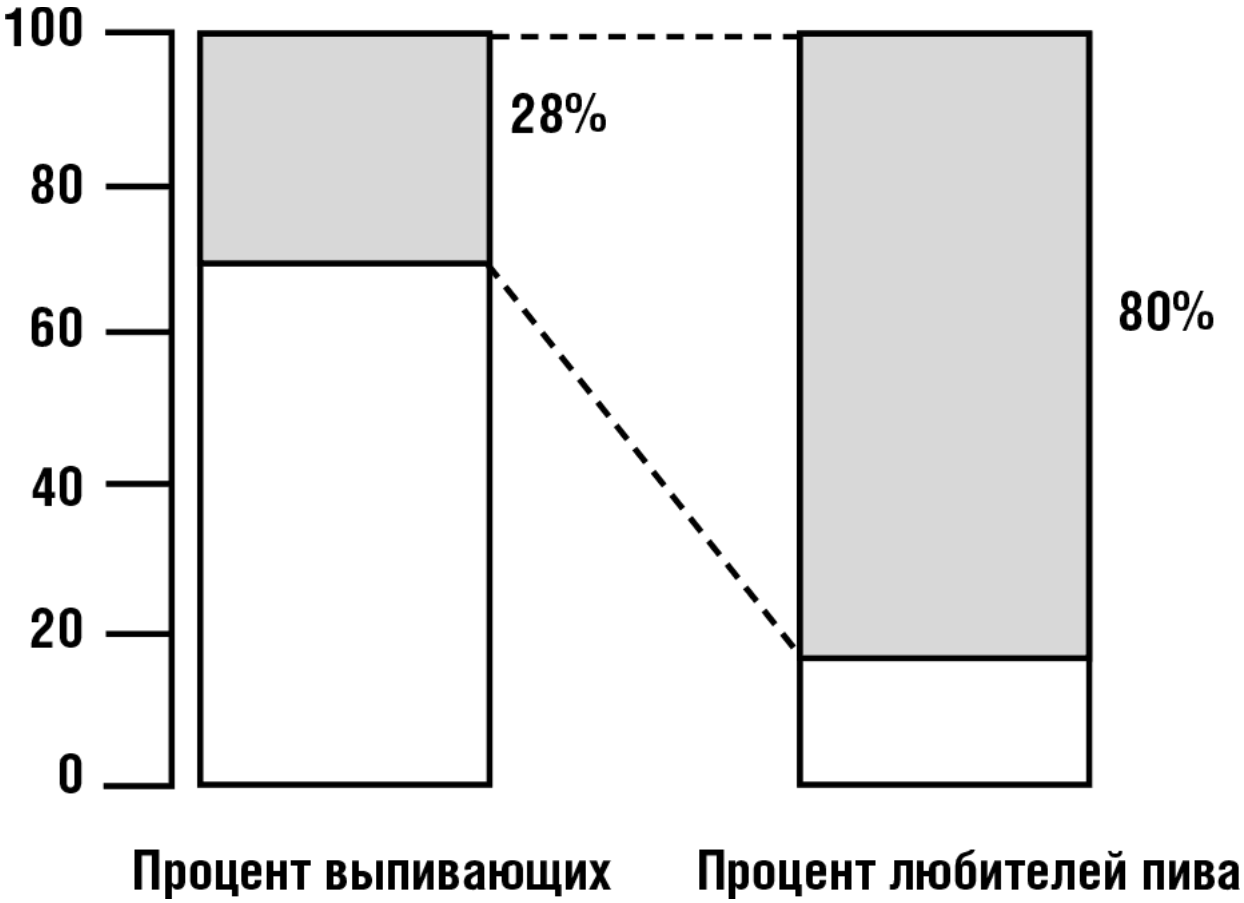


Рис. 9. Показано правило 80/20

Если нужно показать, какой процент наших друзей выпил 80 % всего пива, мы составим наши диаграммы несколько иначе – так, как показано на рисунке 9, чтобы показать соотношение 80/28: то есть, 28 % наших друзей выпили 80 % пива.

Для чего используется Анализ 80/20?

Как правило, для того, чтобы изменить отношения, которые он описывает, или найти способы использовать их лучше!

Один из таких способов – это концентрироваться на ключевых причинах определенных отношений: на 20 % затрат, которые приводят к 80 % (или другому точному числу) результатов. Если 20 % любителей пива потребляют 70 % объема выпускаемого напитка, то именно к этой группе должна апеллировать пивоваренная компания, чтобы привлечь как можно более высокую долю из этих 20 % к своей продукции и,

возможно, еще более увеличить потребление своего пива этой группой. На практике пивоваренная компания может вообще игнорировать 80 % потребителей пива, которые покупают лишь 30 % их продукции; это невероятно упрощает задачу компании.

Фирма, которая получает 80 % доходов от 20 % клиентов, должна сконцентрировать свои усилия на удовлетворении именно этих 20 % клиентов

Это намного проще и приносит больший доход, чем удовлетворение всей группы потребителей в целом.

А если фирма выясняет, что 80 % прибылей приходит от продажи 20 % ее товаров, ей нужно постараться продавать больше таких товаров.

Та же идея применима к некоммерческим приложениям Анализа 80/20. Если вы проанализировали то, как вы отдыхаете, и обнаружили, что 80 % получаемого вами удовольствия исходит от 20 % того, на что вы тратите свое свободное время, то будет разумно увеличить отводимое на эти занятия время с 20 до 80 %.

Возьмем в качестве еще одного примера транспорт. 80 % дорожных пробок происходит на 20 % дорог. Если вы каждый день ездите на работу по одной и той же дороге, вам известно, что приблизительно 80 % задержек в пути обычно происходит на 20 % перекрестков. Поэтому разумной реакцией соответствующих служб будет повышенное внимание регулированию движения именно на этих 20 % перекрестков. Разумеется, регулировать все 100 % перекрестков в течение всего дня будет накладно, но деньги, потраченные на регулирование движения на 20 % перекрестков в 20 % времени суток, не будут потрачены напрасно.

Другая область применения Анализа 80/20 – это изменение ситуации с «неблагополучными» 80 % усилий или средств, дающих лишь 20 % результата. Например, людей, употребляющих пиво лишь иногда, наверное, можно убедить пить его больше, если предложить им продукт с меньшим содержанием алкоголя. Возможно, вам также удастся придумать способы получать больше удовольствия от неинтересного досуга. В сфере образования используемые ныне системы интерактивного обучения копируют методику преподавания

профессоров вузов, при которой вопросы задаются наугад любому из учащихся; таким образом устраняется соотношение 80/20: когда 80 % участия в работе класса исходит от 20 % учащихся. В американских магазинах было обнаружено, что женщины (50 % населения) приносят торговле 70 % выручки от всего объема проданных товаров[22]. Одним из способов увеличения количества покупок, совершаемых мужчинами, может стать создание специализированных магазинов именно для мужчин. Однако, несмотря на то что это второе приложение Анализа 80/20 иногда приносит большую пользу и с успехом применяется в промышленности с целью улучшения продуктивности плохо работающих предприятий, оно, в общем, является более сложным в применении и менее результативным, чем приложение, описанное первым.

Не применяйте Анализ 80/20 линейно

Рассказывая об Анализе 80/20, необходимо также упомянуть о возможных случаях неправильного его применения. Как любой несложный и эффективный инструмент, Анализ 80/20 может быть неправильно понят и применен и, вместо того чтобы стать средством, которое способно привести к необычайным открытиям, может стать средством оправдания обычного мошенничества. Анализ 80/20, если применять его неправильно и использовать при этом линейный подход, может привести к непреднамеренной ошибке – поэтому вы всегда должны осознавать возможность ложного его толкования.

Позвольте проиллюстрировать вышесказанное примером из книготорговли. Сделать это легко, ибо почти всегда и везде приблизительно 80 % продаваемых книг – это всего лишь 20 % произведений, имеющихся в данный момент на рынке. Для тех, кто знаком с Принципом 80/20, здесь нет ничего удивительного. Тут же может последовать вывод о том, что книжные магазины должны сократить число наименований продаваемых книг и сконцентрироваться исключительно на продаже бестселлеров. Однако интересно, что в большинстве случаев такая стратегия вместо ожидаемого роста доходов приводит к их падению.

Тем не менее это нисколько не обесценивает Принцип 80/20 по двум причинам. Во-первых, главное здесь – не распределение

продаваемых книг по названиям, а то, чего хотят покупатели. Если покупатель нашел в себе силы добраться до книжного магазина, то он ожидает найти здесь широкий выбор книг (в противоположность киоскам или книжным отделам супермаркетов, от которых никто не ждет большого выбора). Книжные магазины должны обратить внимание на те 20 % своих покупателей, которые приносят им 80 % прибылей, и выяснить, чего хотят эти 20 % покупателей.

И, во-вторых, даже если проводить анализ книг (а не покупателей), то интересоваться стоит не поступлениями от продаж – 20 % названий книг, которые олицетворяют 80 % продаж, – а распределением прибыли, то есть теми 20 % названий, которые приносят 80 % прибыли. И очень часто такую прибыль приносят вовсе не так называемые бестселлеры – книги, написанные известными авторами. На самом деле, проведенные в США исследования показали, что «доля бестселлеров в общем объеме продаж составляет около 5 %»[23]. Настоящие бестселлеры – часто те книги, которые никогда не лидировали в списках популярности, но стабильно продаются из года в год и нередко приносят огромные прибыли. Те же самые исследования показывают, что «основная доля в обороте книг представлена теми книгами, которые стабильно продаются в течение всего сезона. Они олицетворяют «80» в соотношении 80/20 и подчас составляют львиную долю в общем объеме продаж книг определенной тематики».

Этот пример крайне поучителен. Он никак не обесценил Анализ 80/20, потому что ключевым всегда является вопрос о том, какие клиенты и товары приносят 80 % прибыли. Но этот пример показывает опасность бездумного применения Принципа 80/20; поэтому, когда пользуетесь этим принципом, будьте избирательны и критичны. Не поддавайтесь искушению принять переменную, на которую смотрят все остальные – в данном случае книги в последнем списке бестселлеров, – за нечто особо значимое. Это и есть линейное мышление.

Наиболее ценные озарения всегда приходят, когда рассматриваешь нелинейные взаимосвязи, которыми пренебрегли другие.

Кроме того, поскольку Анализ 80/20 основывается на моментальном снимке ситуации и не учитывает изменений во времени, вы должны понимать, что если вы нечаянно «сфотографируете» не ту

или неполную картину, то получите недостоверное представление об этой ситуации.

Мышление 80/20 и почему оно необходимо

Анализ 80/20 очень полезен. Но большинство людей по природе своей не аналитики; но и даже аналитики не могут оторваться от исследования данных, когда приходит время принимать решения, – и тогда жизнь неожиданно останавливается. Самые важные решения никогда не принимались и никогда не будут приниматься в результате анализа, какими бы умными ни стали наши компьютеры. Поэтому, если мы хотим, чтобы Принцип 80/20 был ориентиром в повседневной жизни, необходимо нечто менее аналитическое и более готовое к применению, чем Анализ 80/20. Нам необходимо *Мышление 80/20*.

Мышлением 80/20 я называю приложение Принципа 80/20 к повседневной жизни, неколичественное приложение этого Принципа. Как и в случае с Анализом 80/20, мы исходим из гипотезы о возможном дисбалансе между тем, что имеем на входе, и тем, что получаем на выходе. Но вместо того, чтобы собирать данные и анализировать их, мы оцениваем их.

> **Мышление 80/20 требует от нас, а со временем и наделяет нас способностью выделять несколько по-настоящему важных вещей и игнорировать массу неважных. Оно учит за деревьями видеть лес.**

Мышление 80/20 имеет слишком большую ценность, чтобы ограничивать его сферами, где идеально работает анализ. На каждый грамм понимания, достигнутый количественным методом, приходятся килограммы понимания, обретенного с помощью интуиции и воображения. Вот почему Мышление 80/20, хотя и опирается на данные, не должно быть ограничено ими.

Чтобы задействовать Мышление 80/20, мы должны постоянно задавать себе вопрос: где те 20 %, которые ведут к 80 %? Не нужно считать, будто мы заранее знаем ответ на этот вопрос, но нужно, не торопясь, поразмышлять над ним. Где те немногие действительно важные причины, которые отличаются от многих обыденных? Где та завораживающая мелодия, которая затерялась в шумах и помехах?

Мышление 80/20 используется так же, как и результаты Анализа 80/20: для изменения поведения и, как правило, для концентрации на 20 % самых важных вещей. Вы узнаете, что Мышление 80/20 работает тогда, когда оно многократно увеличит эффективность. Действия, проистекающие из Мышления 80/20, должны приводить нас к тому, чтобы мы выжимали максимум из минимума.

Когда мы используем Принцип 80/20, мы не *рассуждаем* о том, хороши или плохи результаты, полученные с его помощью, или о том, что наблюдаемые нами мощные силы обязательно хорошие. Мы сами *решаем*, хороши ли они (с нашей точки зрения), и либо направляем меньшинство мощных сил в нужном нам направлении, либо придумываем способ помешать этим силам.

Принцип 80/20 опровергает традиционное мышление

Применение Принципа 80/20 предполагает, что мы будем делать следующее:

• поощрять исключительную продуктивность, а не повышать интенсивность работы;

• искать экономный способ достижения результата, а не проводить все процедуры;

• контролировать собственную жизнь с наименьшими усилиями;

• быть избирательным, а не обстоятельным;

• стремиться к тому, чтобы делать отлично немногие вещи, а не к тому, чтобы делать многие вещи хорошо;

• в повседневной жизни делегировать окружающим свои обязанности и привлекать сторонних подрядчиков, осознавать, что налоговая система – это не наказание, а то, что облегчает нам жизнь. (Максимально активно подключайте к выполнению работы садовников, автомехаников, дизайнеров-оформителей помещений и других специалистов, не стремитесь переделать всю работу самостоятельно.);

• очень тщательно подходить к выбору карьеры и работодателей; если возможно, то лучше нанимать других, а не наниматься самим;

• выполнять *только* ту работу, которую мы делаем лучше всего и с наибольшим удовольствием;

• учиться видеть необычное и парадоксальное в мгновениях обыденной жизни;

• отыскивать в каждой важной области жизни те 20 % действий, которые приведут к 80 % результата;

• вместо того чтобы использовать все имеющиеся возможности, успокоимся, будем работать меньше – и наметим ограниченное количество наиболее важных целей, в достижении которых нам поможет Принцип 80/20;

• будем стараться использовать по максимуму те нечастые полосы везения, когда мы переживаем творческий подъем и расположение звезд на небе благоприятствует нашему успеху.

Для Принципа 80/20 не существует границ

Ни одна сфера деятельности не свободна от воздействия Принципа 80/20. Подобно шести индийским слепым мудрецам, пытавшимся на ощупь определить форму слона, большинство людей, пользующихся Принципом 80/20, осознают лишь небольшую часть диапазона его действий и силы. Чтобы мыслить в рамках принципа, вы должны проявить активность и креативность. Если хотите получить пользу от Мышления 80/20, *вам* придется сделать это!

Можете начать прямо сейчас. Если хотите применить его в отношении своей фирмы, то сразу переходите к Части второй этой книги, в которой изложены наиболее важные способы применения принципа в бизнесе. Если хотите серьезно улучшить свою жизнь, переходите к Части третьей, которая представляет собой новаторскую попытку соотнести Принцип 80/20 с нашей повседневной жизнью.

Часть 2
Успех в бизнесе – это необязательно тайна за семью печатями

Неизвестный культ

Теперь мы видим как бы сквозь тусклое стекло, гадательно, тогда же лицом к лицу; теперь знаю я отчасти, а тогда познаю, подобно как я познан.

(1-е послание к Коринфянам 13:12)

Т рудно оценить, насколько Принцип 80/20 уже известен в мире бизнеса. Эта книга, несомненно, является первой по данной теме, однако во время своих исследований я легко смог найти несколько сотен статей, рассказывающих об использовании принципа во всевозможных сферах бизнеса по всему миру. Многие успешные фирмы и индивидуумы постоянно обращаются к Принципу 80/20; большинство магистров бизнеса и администрирования также слышали о нем.

Однако если учесть, что Принцип 80/20 влияет на жизнь сотен миллионов людей (пусть даже они и не осознают этого), кажется странным, что о нем практически ничего не известно. Пришло время это исправить.

*****

Первая волна распространения Принципа 80/20: революция качества

Революция качества, происходившая в 1950–1990-х годах, преобразила потребительскую ценность и качество потребительских товаров известных марок и другой продукции. Движение за качество своей целью ставило достижение неизменно высокого качества за счет наименьших затрат – посредством применения статистических и поведенческих технологий. В идеале, который сейчас почти достигнут в производстве многих изделий, уровень товарного брака должен быть равным нулю. Можно сказать, что движение за качество с 1950 года

стало самым значительным генератором высоких жизненных стандартов по всему миру.

У этого движения интригующая история. Два его великих пророка, Йозеф Юран (родился в 1904 году) и В. Эдвардс Деминг (родился в 1900 году), были американцами (хотя Юран родился в Румынии). Первый был специалистом по электротехнике, второй – по статистике. Они развивали свои идеи независимо друг от друга в период после второй мировой войны, но им обоим так и не удалось заинтересовать ни одну крупную американскую корпорацию своим стремлением к экстраординарному качеству. В 1951 году Юран впервые опубликовал свою библию движения за качество – книгу «Руководство по контролю за качеством», которая была встречена очень прохладно. По-настоящему проблемы качества заинтересовали только японцев, и в начале 1950-х годов Юран и Деминг переехали в Японию. Их работа превратила японскую экономику, знаменитую в то время производством дешевых имитаций европейских и американских товаров, в генератор высокого качества и продуктивности.

И лишь когда японские товары, например мотоциклы и фотокопировальная техника, начали завоевывать американский рынок, большинство американских (и европейских) корпораций начали относиться к движению за качество серьезно. Начиная с 1970-го и особенно после 1980 года Юран, Деминг и их ученики одиноко провели успешную трансформацию западных стандартов качества, что привело к значительному повышению уровня и стабильности качества, снижению брака и существенному падению производственных затрат.

Принцип 80/20 был одним из ключевых элементов этого движения. Йозеф Юран был самым ярым пропагандистом этого принципа, хотя он и называл его «принципом Парето», или «правилом немного действительно важного». В первом издании «Руководства по контролю за качеством» Юран высказал мнение о том, что «потери» (то есть выпущенные товары, которые придется забраковать из-за низкого качества) возникают не из-за многих причин:

> *Наоборот, потери всегда распределяются таким неблагоприятным образом, что небольшой процент качественных характеристик всегда дает большой процент брака**.

В примечании Юран прокомментировал это так:

> **Экономист Парето обнаружил, что материальные ценности имеют неоднородное распределение. Можно привести и другие примеры – распределение преступлений среди преступников, распределение несчастных случаев в опасных технологических процессах и т. д. Принцип Парето применим к распределению материальных ценностей и распределению потерь качества*[24].

Юран применил Принцип 80/20 в статистическом контроле качества. Его подход состоял в том, чтобы определить проблемы, вызывающие ухудшение качества, и выделить среди них наиболее важные – те 20 % дефектов, которые вызывают 80 % проблем с качеством – и наименее важные. И Юран, и Деминг, поощряя диагностику немногих дефектов, являющихся причинами большинства проблем, часто пользовались выражением «80/20».

> **Как только выявляются «немногие действительно важные» причины низкого качества товара, все усилия направляются на устранение именно этих причин, а не на попытки решить все проблемы одновременно.**

По мере того, как движение за качество прогрессировало от простого упора на «контроль» качества до представления о том, что все производители должны изначально делать свои товары качественно, и до всеобщего управления качеством и внедрения все более сложных программ компьютерного контроля, возросла роль методик, основанных на Принципе 80/20, поэтому сегодня практически все специалисты по контролю за качеством хорошо знакомы с Принципом 80/20. Некоторые последние работы показывают способы сегодняшнего использования принципа.

В недавней статье, появившейся в «Нэшнл продактивити ревью», Рональд Дж. Рикардо спрашивает:

> *Какие недостатки ваших товаров негативно отражаются на самых важных ваших клиентах? Как и в отношении других проблем, касающихся качества, здесь*

справедлив закон Парето: если вы устраните 20 % самых важных проблем, связанных с качеством вашей продукции, вы получите 80 % прибыли. Эти первые 80 % обычно включают в себя самые революционные улучшения в качестве продукции[25].

Другой автор, фокусирующийся на производственном цикле, дает такой комментарий:

По поводу каждой стадии вашего бизнес-цикла спрашивайте себя, увеличивает ли она ценность вашего товара и обеспечивает ли поддержку других стадий цикла. Если она ничего этого не делает, то она убыточна. Откажитесь от этой стадии. Еще раз вспомните правило 80/20: вы можете избавиться от 80 % убытков, потратив на это лишь 20 % тех средств, которые вы затратили бы, чтобы избавиться от 100 % потерь. Пользуйтесь этой быстрой выгодой прямо сейчас[26].

Принцип 80/20 в свое время использовала и производственная корпорация «Форд электроникс». Она задействовала его в своей программе повышения качества, которая была удостоена премии Шинго:

В синхронном производственном процессе используется правило 80/20 (80 % ценности содержится в 20 % объема) и постоянно анализируется рентабельность. Трудоемкий и избыточный цикл заменен «анализом времени производственного цикла» по каждой группе товаров, что позволяет сократить время, затрачиваемое на цикл производства товара на 95 %[27].

Для повышения качества используется новое программное обеспечение, задействующее Принцип 80/20:

(С помощью ABC DataAnalyzer) данные вводятся или импортируются в электронную таблицу, затем вы выбираете в ней нужные вам показатели, а также одну из

шести типов диаграмм, с помощью которых вы хотите увидеть эти показатели: гистограмма, контрольная карта, схема прогона, диаграмма разброса, круговая диаграмма и диаграмма Парето.

Диаграмма Парето основывается на правиле 80/20, которое может показать, к примеру, что из 1000 жалоб, поступающих от клиентов, примерно 800 можно исправить, устранив всего 20 % вызывающих их причин[28].

Принцип 80/20 все чаще используется в разработке и усовершенствовании продукции. Например, обзор использования Пентагоном тотального контроля качества показывает, что:

Решения, принятые на ранних стадиях разработки, помогают избавиться от большинства затрат полного срока эксплуатации изделия. Правило 80/20 описывает такую ситуацию, поскольку 80 % затрат полного срока эксплуатации изделия обычно фиксируются примерно через 20 % времени, потраченного на разработку[29].

О влиянии революции качества на удовлетворение запросов покупателя и ценность выпускаемой продукции, а также на конкурентоспособность отдельных фирм и вообще на весь мир вспоминают редко, но это влияние поистине огромно. Принцип 80/20, вне всяких сомнений, был одним из «немногих действительно важных» элементов революции качества. Однако скрытое его влияние не закончилось революцией качества. Он также сыграл ключевую роль во второй революции, которая вместе с первой сформировала сегодняшнее глобальное общество потребления.

Вторая волна Принципа 80/20: информационная революция

Информационная революция, начавшаяся в 1960-х годах, уже преобразила стиль работы и эффективность крупных отраслей бизнеса. Но только сейчас она начинает делать нечто большее: изменяет природу организаций, доминирующих сегодня в обществе.

Принцип 80/20 был, есть и будет ключевым инструментом информационной революции, помогающим наиболее разумно использовать ее мощь.

Стоявшие за информационной революцией специалисты по компьютерам и программированию были, как правило, уже знакомы с Принципом 80/20 и широко им пользовались – возможно, потому, что они принимали участие и в движении за качество. Судя по числу статей на компьютерные темы, которые ссылаются на Принцип 80/20, большинство разработчиков аппаратного и программного обеспечения компьютеров понимают его и постоянно пользуются им в повседневной работе.

Информационная революция принесла наибольшие плоды тогда, когда использовала идеи Принципа 80/20 об избирательности и простоте подходов. Об этом свидетельствуют и руководители двух совершенно разных проектов:

> *Не надо мыслить глобальными категориями. Не планируйте энную степень достижений в первый же день. Прибыль с инвестиций обычно подчиняется правилу 80/20: 80 % выгоды можно найти в самых простых 20 % всей системы; последние 20 % выгоды будут исходить от наиболее сложных 80 % системы*[30].

Компания «Apple» воспользовалась Принципом 80/20 при разработке своего «Apple Newton Message Pad» – персонального электронного органайзера:

> *Инженеры-разработчики «Newton» воспользовались немного модифицированной версией (Принципа 80/20). Они обнаружили, что 0,01 % словарного запаса человека достаточно, для того чтобы выполнять 50 % задач, стоящих перед небольшим карманным компьютером*[31].

Все чаще с помощью Принципа 80/20 аппаратное обеспечение компьютера заменяется программным обеспечением. Примером тому может служить микросхема с сокращенным набором команд (RISC), изобретенная в 1994 году:

Принцип действия RISC основан на варианте правила 80/20. Это правило предполагает, что большинство программ тратят 80 % времени на выполнение лишь 20 % имеющихся команд. Процессоры с RISC…оптимизируют выполнение этих 20 % команд, что позволяет уменьшить размеры чипа и его стоимость за счет сокращения остальных 80 %. RISC в программном обеспечении делает то же, что CISC (распространенная прежде система) делает в силиконе[32].

Те, кто пользуется программным обеспечением, знают, что, несмотря на его невероятную эффективность, применяется оно по Принципу 80/20. Один разработчик программного обеспечения утверждает, что:

Мир бизнеса уже давно следует правилу 80/20. Это особенно верно в случае с программным обеспечением, когда 80 % функций изделия задействуются благодаря лишь 20 % его возможностей. Это означает, что большинство из нас платит за то, чего мы не хотим, и то, в чем не нуждаемся. Разработчики программного обеспечения, похоже, наконец поняли это, и многие из них считают, что модульные приложения смогут решить эту проблему[33].

Дизайн программного обеспечения очень важен, поэтому наиболее используемые функции делаются более простыми. Такой же подход используется в новых сервисах баз данных:

Как… разработчики программного обеспечения делают это? Во-первых, они определяют, в чем нуждаются пользователи большую часть времени и как они это используют: по старому правилу 80/20 (20 % возможностей программы люди используют в течение 80 % времени). Хорошие разработчики программного обеспечения делают используемые функции как можно более простыми, автоматическими и постоянными.

Перенесение такого подхода на современные системы баз данных означает постоянное наблюдение за главными

потребностями клиента. Как часто клиенты звонят в службу поиска и спрашивают, какой файл им подходит и где этот файл найти? Хороший дизайн поможет устранить эти звонки[34].

Как ни крути, а эффективные инновации в информационных технологиях – в хранении, поиске и обработке данных – в значительной степени полагаются на использование примерно 20 основных потребностей пользователей.

У информационной революции еще все впереди

Информационная революция является самой разрушительной силой, с которой когда-либо сталкивался бизнес. Уже сейчас феномен «силы информации, предоставляемой людям», дал знания и власть работающим с современными технологиями рабочим и технологам и разрушил власть (а иногда и лишил работы) среднего звена управленцев, которые прежде были защищены тем, что представляли интересы собственника. Информационная революция также децентрализовала корпорации и физически: телефон, ПК, широкополосный Интернет и все развивающаяся миниатюризация и мобильность этих технологий уже начали уничтожать мощь корпоративных дворцов и тех, кто привык в них сидеть.

В конце концов, информационная революция поможет уничтожить саму профессию менеджера, что позволит «производителям» напрямую работать на заказчиков[35]. Ценность машинной информации увеличивается экспоненциально, гораздо быстрее, чем мы можем использовать эту информацию. Ключ к эффективному использованию этой мощи в настоящем и будущем лежит в избирательности, то есть в применении Принципа 80/20. Питер Друкер говорит об этом так:

База данных, неважно, насколько огромная, – это не информация. Это информационная руда… Информация, на которую больше всего полагается бизнес, имеется (если она вообще есть) лишь в примитивной и неупорядоченной форме. Для принятия большинства решений, особенно стратегических, бизнесу требуются данные о том, что

происходит за его пределами. Результаты, возможности и угрозы существуют лишь за пределами структуры бизнеса[36].

Друкер полагает, что нам нужны новые способы измерения того, как создается богатство. Ян Годден и я называем эти новые способы «инструментами автоматизированного определения производительности»[37]; эти инструменты еще только начинают создаваться некоторыми корпорациями. Однако более 80 % (возможно, даже 99 %) ресурсов информационной революции все еще применяются для того, чтобы лучше подсчитывать то, что мы привыкли подсчитывать («выстилание пути коровьими лепешками»), а не для создания или упрощения методов увеличения прибыльности компании. Взрывной эффект будет иметь лишь небольшая доля усилий – та, что использует информационную революцию для создания компаний другого типа.

Принцип 80/20 все еще остается самым охраняемым секретом бизнеса

Учитывая важность Принципа 80/20 и степень его известности в менеджерской среде, можно сказать, что он до сих пор остается малоизвестным. Даже сам термин «80/20» входит в обиход очень медленно и незаметно.

Из-за фрагментарного использования и постепенного распространения Принципа 80/20 он остается недоиспользуемым – даже теми, кто признает его существование. Принцип 80/20 чрезвычайно универсален. Его можно с выгодой применить в отношении любой индустрии и любой организации, любой деятельности внутри организации и всякой индивидуально выполняемой работы. Принцип 80/20 может помочь и главному управляющему, и руководителям среднего звена, и специалистам широкого и узкого профиля, и далее – до самых низших уровней организации или только что принятых на работу новичков. И хотя приложения Принципа 80/20 многочисленны, причины, объясняющие то, почему он работает и почему имеет такое огромное значение, объединяет общая логика.

Почему Принцип 80/20 работает в бизнесе

Применительно к бизнесу Принцип 80/20 используется для одного – получить как можно больше денег при наименьших затратах средств или усилий.

Классические экономисты XIX и начала XX века разработали теорию экономического равновесия и теорию фирмы, которые с тех пор и господствовали в экономической науке. Согласно им в условиях идеальной конкуренции фирмы не получают сверхприбыли, а их рентабельность либо бывает нулевой, либо «нормальной», то есть ориентированной на весьма скромные проценты. Эта теория внутренне логична, но имеет один недостаток – ее невозможно применить к реальной экономической деятельности и, особенно, к деятельности отдельно взятой фирмы.

Теория фирмы с точки зрения Принципа 80/20

В отличие от теории идеальной конкуренции, теория фирмы, построенная на Принципе 80/20, жизнеспособна (что проверено уже неоднократно!) и может служить хорошим руководством к действию. Вот как она выглядит:

• В условиях любого рынка одни производители удовлетворяют запросы потребителя гораздо лучше, чем другие. Такие производители могут запрашивать за свой товар самую высокую цену и захватывают наибольший сегмент рынка.

• В условиях любого рынка одним производителям гораздо лучше, чем другим, удается минимизировать затраты по отношению к объему продаж. Иначе говоря, товары этих производителей будут стоить меньше, чем товары других производителей при равных объемах выпуска и продаж. То есть такие производители смогут достичь таких же, как у других, объемов выпускаемой продукции при более низких затратах.

• Одни производители имеют большие излишки, чем другие. (Я использую слово «излишки», а не «прибыль», поскольку последнее обычно подразумевает «прибыль, получаемую владельцами акций». Под «излишками» имеются в виду средства, которые могут пойти на выплату дивидендов или на дальнейшие инвестиции и объем которых

обычно превышает объем средств, необходимых для функционирования бизнеса.) Наличие крупных излишков приводит к одному или нескольким из описанных ниже последствий: 1) увеличению реинвестиций в товары и услуги с целью обеспечить большую привлекательность товаров фирмы для клиентов; 2) увеличению инвестиций в захватываемый сегмент рынка посредством увеличения продаж, маркетинговых усилий и/или поглощения других фирм; 3) увеличению заработков сотрудников данной фирмы, в результате чего фирма сохраняет у себя лучших из них и привлекает лучших специалистов на рынке труда; и/или 4) увеличению дивидендов держателей акций, что способствует росту ценности акций и снижению стоимости капитальных вложений и облегчает приток инвестиций и/или поглощения других фирм.

• Со временем 80 % рынка снабжается 20 или менее процентами производителей, которые к тому же являются более рентабельными, чем другие.

На этом этапе, возможно, в структуре рынка установится равновесие, хотя, конечно, не такое, как в излюбленной экономистами модели идеальной конкуренции. При равновесии по Принципу 80/20 небольшое число крупных производителей за ту же цену будут предоставлять покупателям товары более высокого качества, чем мелкие производители, и получать при этом бóльшую прибыль, чем их более мелкие конкуренты. Это часто можно наблюдать в реальной жизни, несмотря на то что, по теории идеальной конкуренции, такое невозможно. Нашу более реалистичную теорию равновесия можно назвать законом конкуренции по схеме 80/20.

Однако реальный мир обычно не пребывает долго в состоянии спокойного равновесия. Рано или поздно (обычно рано) в структуре рынка происходят изменения, вызванные инновациями конкурентов.

• Как существующие, так и новые производители будут стремиться к инновациям с целью получения как можно большей, легкозащищаемой доли рынка («сегмента рынка»). Сегментация рынка такого типа становится возможной, когда фирмы предоставляют товары или услуги, идеально удовлетворяющие потребности определенного типа клиентов. Со временем на рынках становится все больше сегментов.

Внутри каждого из этих сегментов будет действовать закон конкуренции по схеме 80/20. Лидерами каждого из таких специализированных сегментов могут быть как фирмы, целиком и полностью посвятившие себя данному сегменту, так и фирмы-универсалы, работающие во многих сегментах. Однако их успех будет зависеть в каждом из сегментов от того, смогут ли они получать наибольшие прибыли с наименьшими затратами средств и усилий. В каждом из сегментов рынка одни фирмы преуспеют гораздо лучше других и в результате станут наращивать свою долю.

Успех в каждом сегменте будет зависеть от того, сможете ли вы получать наибольшие прибыли с наименьшими затратами средств и усилий.

Любая крупная фирма станет работать в большом количестве сегментов, то есть станет участвовать в большом количестве комбинаций покупатель – продукт, требующих разного подхода для получения максимального соотношения прибыль/затраты и/или имеющих различных конкурентов. В одних сегментах любая крупная фирма будет генерировать крупные излишки, в других – гораздо меньшие (или даже будет нести убытки). Таким образом, верно то, что 80 % излишков, или прибылей, фирма станет получать от 20 % сегментов, 20 % клиентов и 20 % товаров. Наиболее прибыльные сегменты (хотя и не всегда) – это те, в которых фирма имеет самую большую долю и наиболее верных покупателей (верность покупателей определяется по тому, насколько долго они покупают продукцию данной фирмы и насколько вероятно их бегство к конкурентам).

• Внутри любой фирмы, как и во всех предприятиях, которые зависят от человеческой природы и устремлений, вероятно появление неравенства между прилагаемыми усилиями и получаемыми результатами и дисбаланс между работой и вознаграждением. Вне фирмы это проявляется в том, что одни рынки, товары и клиенты бывают гораздо более прибыльными, чем другие. Внутри фирмы тот же принцип отражается в том, что одни ресурсы, будь то люди, фабрики, машины или все вместе, будут приносить гораздо большую, по сравнению с затратами, прибыль, чем другие ресурсы. Если бы мы могли измерить это (как мы можем делать это в отношении некоторых профессий, например продавцов), мы бы обнаружили, что некоторые

люди производят очень большие излишки (доля прибыли, которую они приносят фирме, существенно превышает оплату их труда), в то время как другие создают небольшие излишки или даже дефицит.

Фирмы, которые дают наибольшие излишки, обычно имеют более высокий средний показатель производства излишков на одного работника; но во всех фирмах реальные излишки, производимые каждым работником, распределены очень неравномерно: 80 % излишков обычно производится 20 % работающих.

• При рассмотрении первичных уровней организации ресурсов фирмы, например отдельно взятого работника, выясняется, что 80 % приносимой пользы он производит в небольшую часть – примерно 20 % – рабочего времени.

• Таким образом, принципы неравенства между усилиями и отдачей действуют в отношении всех уровней бизнеса: рынков, их сегментов, товаров, клиентов, подразделений и работающих. Именно отсутствие равновесия, а не какой-то выдуманный баланс характеризует всю экономическую деятельность. Очевидно, что кажущиеся небольшими различия порождают значительные последствия. Товар должен быть всего лишь на 10 % лучше, чем товар конкурента, – а продаваться он будет на 50 % лучше, а прибыли приносить на 100 % больше, чем конкурентный товар.

Три следствия, имеющих практическое значение

Преуспевающие фирмы работают на тех рынках, где для них имеется возможность получать наибольшие прибыли с наименьшими усилиями.

Это будет верно как в отношении прибылей фирмы, так и в отношении ее положения среди конкурентов. Фирма не может быть признана преуспевающей, если она не производит крупных излишков (или, в традиционных терминах, высоких прибылей с инвестиций), а также если она не производит излишков больше, чем ее конкуренты.

Вторым имеющим практическое значение следствием теории фирмы можно назвать возможности увеличения – любой фирмой и обычно очень намного – своих излишков путем сосредоточения сил

лишь на тех сегментах рынка и клиентуры, в которых уже производятся наибольшие объемы.

Это всегда подразумевает перемещение ресурсов в сегменты, которые дают наибольшие излишки, а также сокращение общего объема ресурсов и затрат (проще говоря, количества работающих и других расходов).

Фирмы редко достигают возможных для них наивысших уровней излишков и редко даже близко подходят к этим уровням. Это происходит потому, что управленцы часто не осознают потенциальных возможностей увеличения излишков; они часто предпочитают руководить скорее крупными, чем прибыльными фирмами.

Третьим следствием является возможность увеличения любой корпорацией уровня получаемых излишков путем сокращения дисбаланса между затратами и отдачей внутри самой фирмы. Это можно сделать путем выявления тех компонентов фирмы (людей, фабрик, магазинов, вспомогательных служб, стран), которые производят наиболее высокие излишки, укрепления этих компонентов, наделения их бóльшими полномочиями и направления в них большего количества ресурсов. Это можно сделать также путем выявления ресурсов, приносящих убытки или дающих небольшие излишки, и последующих мер, направленных на улучшение ситуации; если же эти меры не принесут результатов, то немедленного прекращения расходов на эти ресурсы.

Изложенные принципы отражают практические аспекты теории фирмы 80/20, однако их не следует интерпретировать слишком прямолинейно и жестко. Эти принципы работают потому, что являются отражением соотношений, существующих в природе, которая сама по себе является сложным сочетанием порядка и хаоса, правил и исключений.

Используя Принцип 80/20, ищите «исключения из правил»

Очень важно попытаться ухватить идею одновременной текучести и движущей силы соотношений 80/20. Если вы не сумеете сделать этого, то будете интерпретировать Принцип 80/20 слишком прямолинейно и не сможете полностью реализовать его потенциал.

В мире полно почти незаметных причин, которые, сочетаясь между собой, могут повлечь очень серьезные последствия. Например, представьте себе кастрюлю с молоком, которое, будучи нагретым до определенной температуры, внезапно меняет свою форму: поднимается вверх и вытекает из кастрюли. Только что вы имели чистую кастрюлю с горячим молоком; в следующее мгновение вас ждет либо прекрасный капучино, либо, если чуть опоздаете, – грязная плита.

В бизнесе все происходит несколько медленнее. В один год вы видите, как великолепная и очень прибыльная компания «IBM» доминирует в компьютерном мире, а через некоторое время, благодаря комбинации каких-то малозначительных причин, перед нами предстает уже ослепший шатающийся гигант, которому едва удается избежать полного краха.

Творческие системы функционируют в отсутствии равновесия. Причина и следствие, затраты и отдача работают нелинейно. Обычно вы не получаете то, что вкладываете – иногда гораздо меньше, иногда гораздо больше. Серьезные изменения в системе бизнеса могут порой быть вызваны внешне незначительными причинами. В любой момент времени люди, имеющие одинаковый уровень интеллекта, одинаковую квалификацию и одинаково стремящиеся к своим целям, добиваются совершенно разных результатов – и все из-за небольших структурных различий.

> **Мы не можем предсказывать события, но предсказуемые схемы обычно повторяются.**

Выявляйте полосы везения

Таким образом, контролировать что-либо нельзя. Однако можно влиять на события и, что важнее, выявлять отклонения от нормы и извлекать из них выгоду.

> **Искусство применения Принципа 80/20 заключается в том, чтобы определить направление течения, в котором в данный момент «движется» реальность, и использовать это знание по максимуму.**

Представьте себе, что вы находитесь в сумасшедшем казино, где повсюду вертятся несбалансированные колеса рулеток. Все номера выпадают с вероятностью 35 к 1, но некоторые отдельные номера за разными столами выпадают более или менее чаще. На одном из столов номер 5 выпадает один раз из двадцати, на другом – лишь раз из пятидесяти. Если вы поставите на правильный номер за правильным столом, то сможете выиграть целое состояние. Если же упорно будете ставить на номер 5 за столом, где он выпадает один раз из пятидесяти, то все ваши деньги просто испарятся, сколько бы их у вас ни было.

Если вы сможете определить, где ваша фирма получает больше, чем вкладывает, то сможете поднять ставки и сорвать куш. Точно так же, если вы сможете выяснить, где ваша фирма получает гораздо меньше, чем инвестирует, решите сократить затраты.

В нашем контексте это «где» может быть чем угодно. Это может быть отдельный товар, рынок, клиент или категория клиентов, технология, канал сбыта, отдел фирмы или ее подразделение, страна, тип сделки или работник, категория или команда работников. Цель в том, чтобы выявить те немногие места, где вы производите наибольшие излишки, и довести их объем до максимума; далее определить места, где вы проигрываете, – и покинуть их.

Нас учили мыслить в терминах причин и следствий, стандартных соотношений, средних объемов отдачи, идеальной конкуренции и предсказуемых результатов. Но реальный мир совсем не такой; он состоит из множества факторов влияния, в нем размываются границы между причинами и следствиями, а сложные циклы обратных связей искажают первоначальные условия. Равновесие в реальном мире неуловимо и подчас иллюзорно, некоторые действия повторяются по одной и той же схеме, но при этом по-разному. Фирмы в этом мире никогда не конкурируют друг с другом напрямую и не процветают благодаря своему отличию от конкурентов. В реальном мире лишь немногие избранные способны монополизировать рынок и извлечь из него максимальную прибыль.

С этой точки зрения крупные фирмы представляют собой невероятно сложные и постоянно меняющиеся коалиции сил, некоторые из которых движутся «по течению» и зарабатывают огромные прибыли, в то время как другие идут «против течения» и терпят убытки. Мы не можем видеть всего этого из-за неумения

разбираться в сложных хитросплетениях реальности и из-за успокаивающих, усредняющих и сильно искажающих реальность систем бухгалтерии.

Принцип 80/20 действует везде, но его редко замечают.

Обычно мы видим в бизнесе конечный результат, но далеко не полную картину происходящего. Где-то за кулисами идет невидимая война между позитивными и негативными причинами, сочетание которых порождает результат, который мы можем видеть на сцене.

Как фирмы могут использовать Принцип 80/20 для увеличения своей прибыли

Ну, достаточно истории, философии и теории! Перейдем наконец к чистой практике.

Любая фирма может получить существенную выгоду, применяя Принцип 80/20. Пришло время показать, как это делается.

В главах «Почему ваша стратегия неверна», «Просто – значит хорошо», «Занимайтесь ключевыми клиентами» и «Десять самых важных областей применения Принципа 80/20 в бизнесе» освещаются наиболее важные способы увеличения прибыли с помощью Принципа 80/20. Глава «Немногое действительно важное принесет вам успех» завершит Часть вторую двумя рекомендациями по поводу того, как внедрить Мышление 80/20 в деловую жизнь так, чтобы вы смогли получить существенное преимущество – как перед коллегами, так и перед конкурентами.

Следующую главу мы начнем с наиболее важного для любой фирмы приложения на практике Принципа 80/20: с выяснения того, на чем вы действительно зарабатываете деньги и, что не менее важно, на чем их теряете. Каждый бизнесмен считает, что он уже знает это – и почти каждый в этом смысле ошибается. Если бы бизнесмены имели правильное видение ситуации, они бы совершенно изменили подход к своему бизнесу.

Почему ваша стратегия неверна

Если вы не пользуетесь Принципом 80/20 в своей стратегии, можно сказать, что почти наверняка ваша стратегия имеет серьезные изъяны.

Скорее всего, вы не представляете себе, в каких областях вы зарабатываете больше всего, а в каких теряете. По всей видимости, вы делаете слишком много для слишком многих людей.

Стратегию бизнеса нельзя рассматривать в общих чертах. Ее нужно рассматривать изнутри, заглядывая в суть и вникая во все детали происходящего. Чтобы получить эффективную стратегию бизнеса, нужно внимательно исследовать разные элементы последнего, особенно в плане рентабельности и движения наличности.

Если у вас крупная фирма с разветвленной структурой, то почти наверняка можно сказать, что, по крайней мере, 80 % своей прибыли и наличности вы получаете от 20 % деятельности и из 20 % выручки. Теперь главное – понять, что это за 20 %.

Где вы зарабатываете больше всего денег?

Определите, какие участки вашего бизнеса приносят наибольшую прибыль, какие едва окупаются и какие приносят убытки. Для этого проведем Анализ 80/20 доходов по различным категориям бизнеса:

• по товару или группе/типу товаров;

• по клиенту или группе/типу клиентов;

• по любому другому, важному для вашего бизнеса фактору, по которому у вас имеется статистика, например, по географическому региону или по каналам распространения продукции;

• по сегменту конкуренции.

Начнем с *товаров (продукции)*. Ваша фирма почти наверняка имеет данные по выпускаемому товару или группе товаров. Возьмите статистику продаж по каждому или по группе товаров за недавний период: месяц, квартал, год (выясните, какие данные наиболее достоверны) – и определите доходность после вычета затрат.

То, насколько легко или тяжело это будет сделать, зависит от состояния вашей управленческой информации. Возможно, вся необходимая информация будет уже готова, в противном случае вам придется заняться подсчетами самим. Нужны данные по продажам товара или группы товаров и обязательно данные по сумме валовой прибыли (продажи минус затраты). Вам также нужно знать общие затраты в масштабах всей фирмы (все накладные расходы). Затем следует распределить на каких-то приемлемых условиях все накладные расходы по каждой группе товаров.

Грубо говоря, нужно будет распределить затраты в зависимости от процентной доли товара в общем товарообороте. Однако вы сразу увидите, что такое распределение не будет достаточно точным. Одни товары отнимают у продавца слишком много времени в сравнении со своей ценой, а другие очень мало. Одни товары усиленно рекламируются, другие не рекламируются вовсе. Производство одних очень трудоемко, другие выпускаются легко.

Возьмите каждую категорию накладных расходов и распределите ее по каждой группе товаров. Проделайте это в отношении всех категорий, а затем посмотрите на результаты.

Обычно некоторые товары, представляющие малую часть вашего товарооборота, имеют очень высокую доходность. После распределения затрат по категориям вы увидите, что большая часть товаров умеренно доходна или низкорентабельна, а некоторые слишком убыточны.

В таблице 1 показаны данные, недавно полученные мной при изучении одной компании по производству электрооборудования. Рисунок 10 показывает те же данные наглядно; посмотрите на него, если цифрам вы предпочитаете изображения.

Товар	$000		Рентабельность (%)
	Продажи	Доход	
Товар группы A	3750	1330	35,5
Товар группы B	17000	5110	30,1
Товар группы C	3040	601	25,1
Товар группы D	12070	1880	15,6
Товар группы E	44110	5290	12,0
Товар группы F	30370	2990	9,8
Товар группы G	5030	(820)	(15,5)
Товар группы H	4000	(3010)	(75,3)
Всего	119370	13380	11,2

Табл. 1. Electronic Instruments Inc., таблица продаж и прибыли по группе товаров

На двух этих рисунках мы видим, что доля группы товаров A составляет лишь 3 % в общем объеме продаж, но 10 % всей прибыли фирмы. Суммарная доля продукции групп A, B и C составляет 20 % в общем объеме продаж, но эти группы дают 53 % прибыли. Это становится видно, если мы представим информацию в виде Таблицы 80/20 (табл. 2) или в виде Диаграммы 80/20, как показано в таблице 2 и рис. 11 соответственно.

Мы еще не обнаружили 20 % продаж, приносящих 80 % прибыли, но сейчас мы это сделаем. Если и не 80/20, то 67/30: то есть 30 % продаваемой продукции дает почти 67 % прибыли.

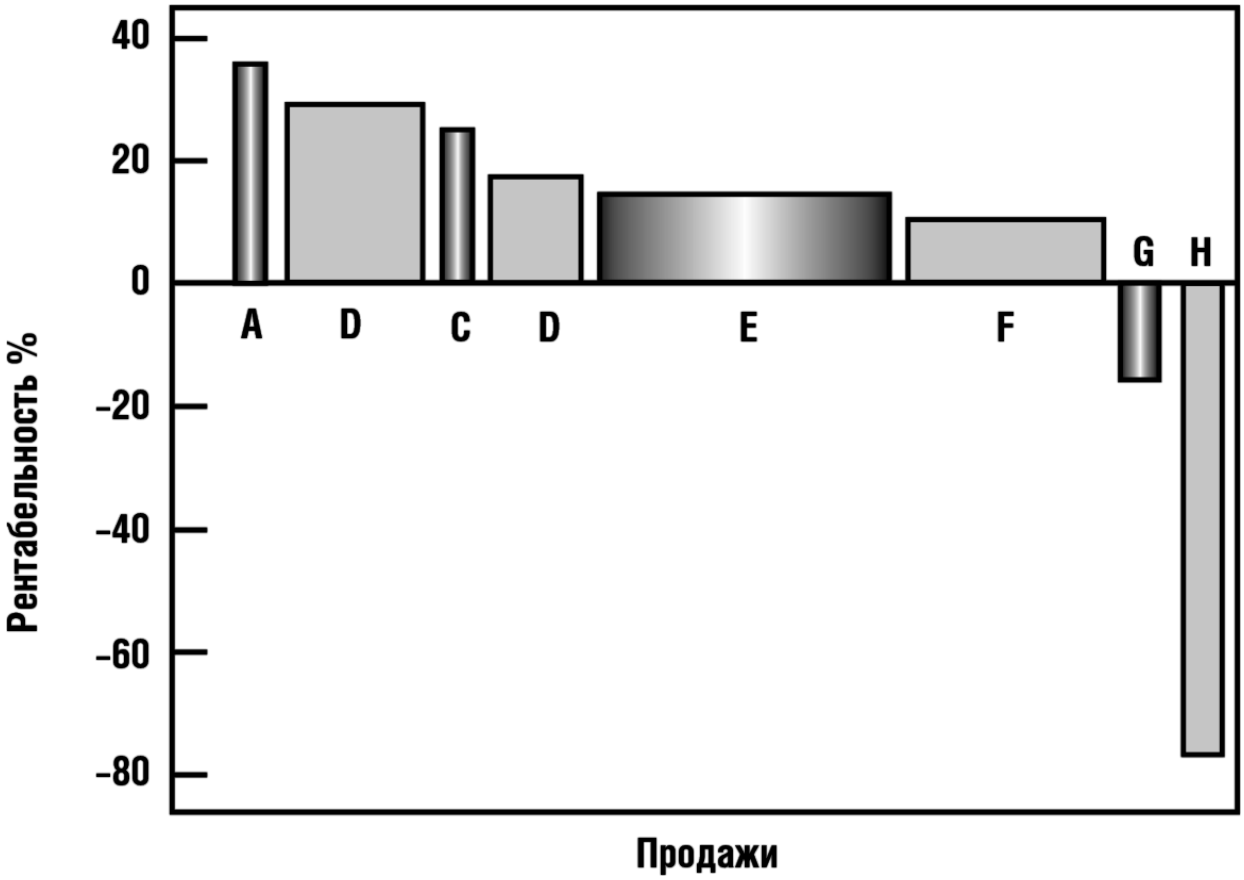


Рис. 10. Electronic Instruments Inc., таблица продаж и прибыли по группе товаров

	Процент продаж		Процент прибыли	
Товар	**Группой**	**Общий**	**Группой**	**Общий**
Товар группы A	3,1	3,1	9,9	9,9
Товар группы B	14,2	17,3	38,2	48,1
Товар группы C	2,6	19,9	4,6	52,7
Товар группы D	10,1	30,0	14,1	66,8
Товар группы E	37,0	67,0	39,5	106,3
Товар группы F	25,4	92,4	22,4	128,7
Товар группы G	4,2	96,6	(6,1)	122,6
Товар группы H	3,4	100,0	(22,6)	100,0

Табл. 2. Electronic Instruments Inc., таблица 80/20

Возможно, сейчас вы уже начали думать над тем, что нужно сделать, чтобы увеличить продажи товаров групп A, B, C. Например, можно перенаправить все усилия, нацеленные на сбыт остальных 80 % товаров, сказать своим продавцам сконцентрироваться на удвоении продаж товаров групп A, B и C и не беспокоиться об остальных группах. Если это им удастся, объем продаж вырастет всего на 20 %, зато прибыли увеличатся более чем на 50 %.

Возможно, вы уже думаете и о том, как сократить расходы на производство товаров групп D, E и F или повысить цены на них, а также о радикальном сокращении производства товаров групп G и H или полном отказе от него.

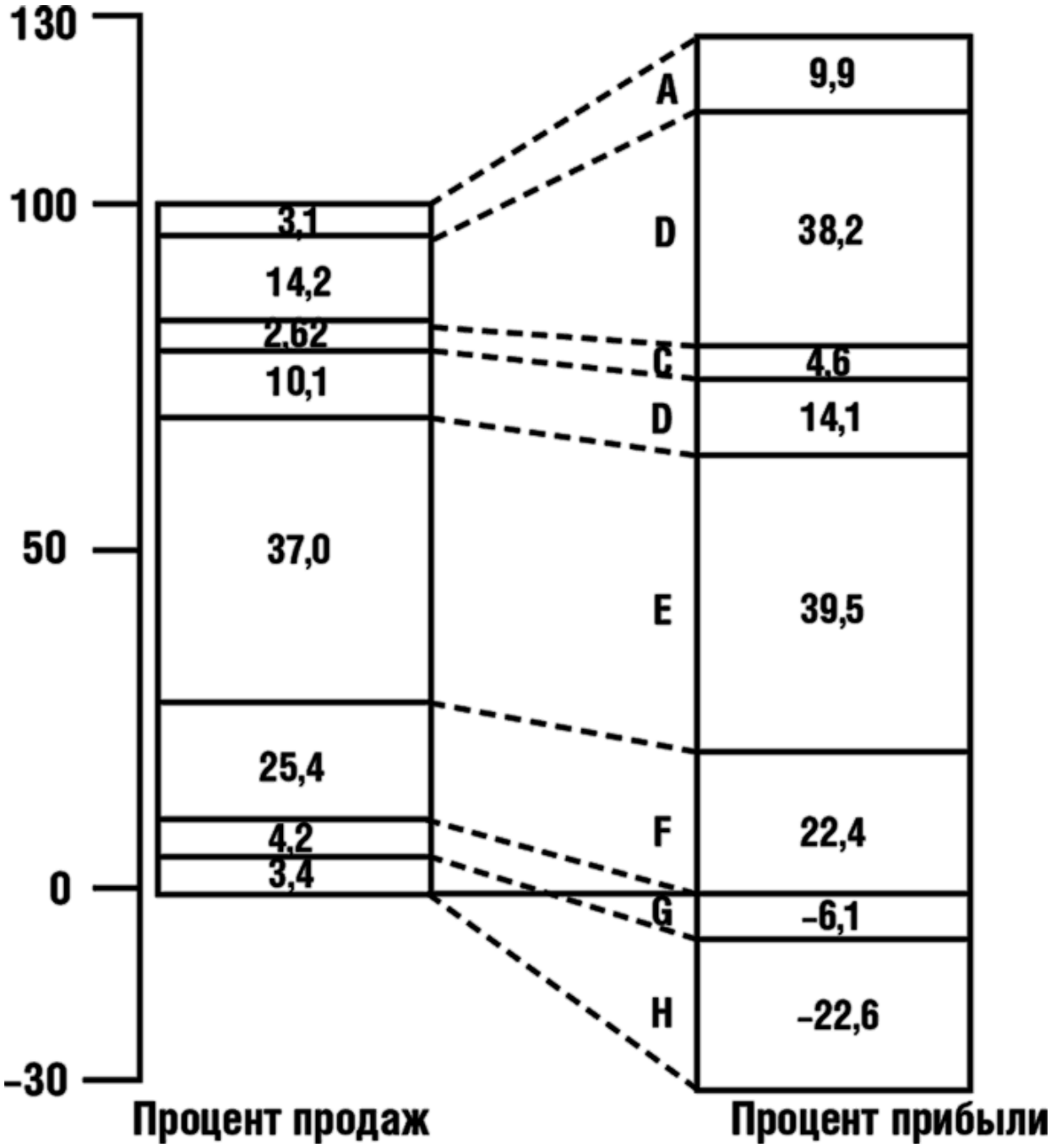


Рис. 11. Electronic Instruments Inc., таблица 80/20

А как насчет выгодности клиентуры?

А теперь, разобравшись с товарами, переходите к *клиентам*. Повторите анализ, но смотрите уже на общее число покупок,

сделанных каждым клиентом или группой. Некоторые клиенты платят высокую цену, однако слишком дороги в обслуживании – как правило, это не очень крупные клиенты. Очень крупные, возможно, не напрягают вас и закупают большие объемы одного и того же товара, однако торгуются из-за цены. Иногда эти различия нивелируются, но не часто. Статистика по фирме, которую мы называем Electronic Instruments Inc, отражена в таблице 3 и рисунке 12.

Клиент	**$000**		**Рентабельность (%)**
	Продажи	**Доход**	
Клиент типа A	18350	7865	42,9
Клиент типа B	11450	3916	34,2
Клиент типа C	43100	3969	9,2
Клиент типа D	46470	(2370)	(5,1)
Всего	119370	13380	11,2

Табл. 3. Electronic Instruments Inc, таблица продаж и прибыли по группам клиентов

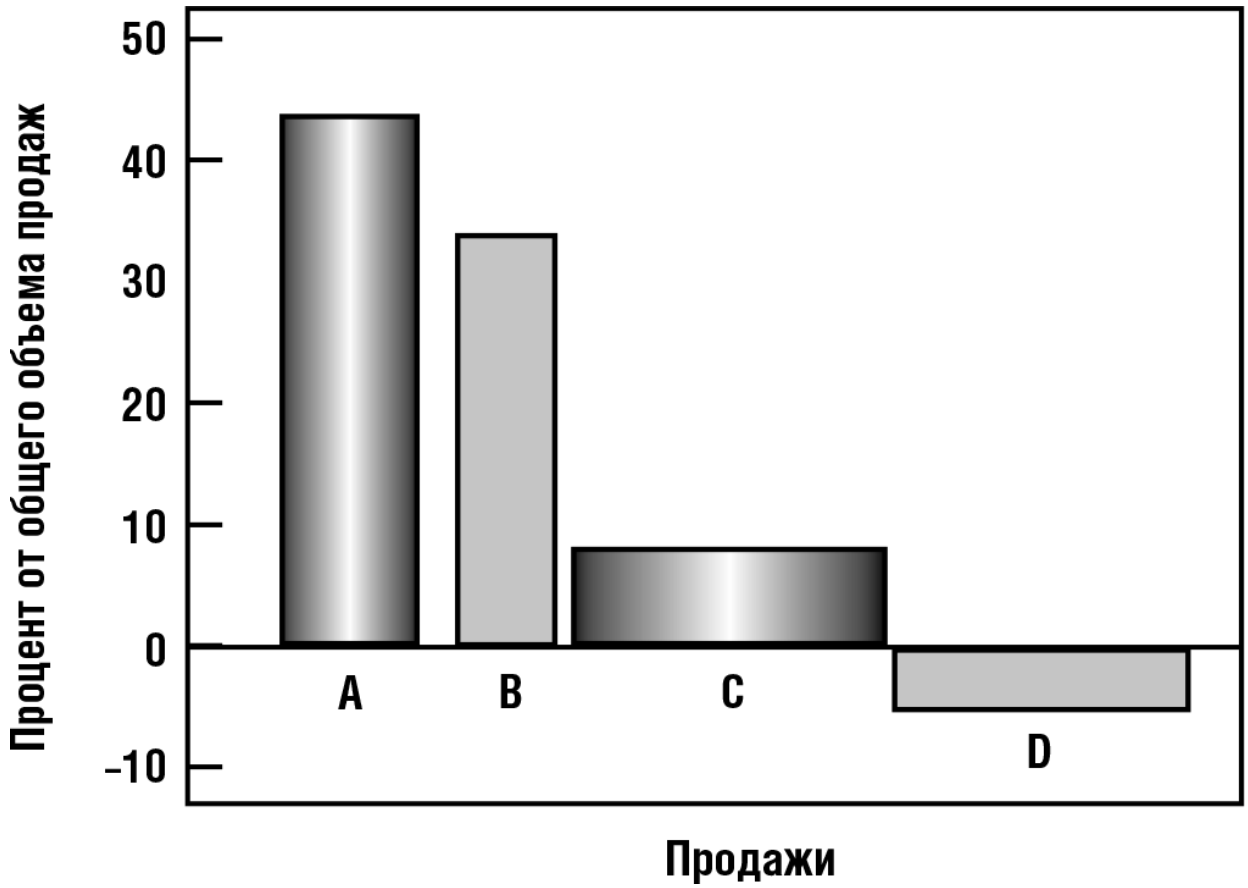


Рис. 12. Electronic Instruments Inc, диаграмма 80/20 распределения прибыли по группам клиентов

Поясним немного, что подразумевается под группами клиентов. Клиенты типа A – не очень крупные клиенты, работающие с вами напрямую по очень высоким ценам и приносящие львиную долю вашей прибыли. Их довольно дорого обслуживать, однако получаемая от них прибыль с лихвой компенсирует затраты на сервис. Клиенты типа B – это дистрибьюторы, которые заказывают много и недороги в обслуживании, но которые, однако, по тем или иным причинам не согласны платить высокую цену за вашу продукцию, в основном потому, что закупаемые ими электронные компоненты составляют лишь малую часть от общей себестоимости их продукции. Клиенты типа C – это экспортеры, которые платят очень высокую цену. Проблема взаимодействия с ними заключается в том, что они очень дороги в обслуживании. Клиенты типа D – это крупные производители, которые усиленно пытаются сбить цену, а также требуют технической поддержки и «других привилегий».

В таблице 4 и на рисунке 13 показана Таблица 80/20 и Диаграмма 80/20 распределения прибыли по типам (группам) клиентов.

Здесь показано соотношение 59/15 и соотношение 88/25: доля наиболее прибыльной категории клиентов составляет 15 %, но именно эти клиенты приносят 59 % прибыли, а наиболее выгодные 25 % приносят компании 88 % прибыли. Это происходит не только потому, что самые выгодные для компании клиенты закупают самую прибыльную продукцию, но и потому, что они платят больше в сравнении со стоимостью их обслуживания.

Проведенный анализ привел к успешной кампании по поиску большего числа клиентов типов A и B: небольших розничных клиентов, работающих напрямую с фирмой, и дистрибьюторов. Даже принимая во внимание стоимость кампании, результаты оказались очень хорошими. Цены для клиентов типа C (зарубежные партнеры) были избирательно повышены; были найдены способы снижения затрат на сервис некоторых из этих клиентов, в частности, посредством перехода на продажи по телефону, а не при личных встречах.

Клиент	Процент продаж		Процент прибыли	
	Тип	Совокуп-ный	Тип	Совокуп-ный
Клиент A	15,4	15,4	58,9	58,9
Клиент B	9,6	25,0	29,3	88,2
Клиент C	36,1	61,1	29,6	117,2
Клиент D	38,9	100,0	(17,8)	100,0

Табл. 4. Electronic Instruments Inc., таблица 80/20 по типу клиентов

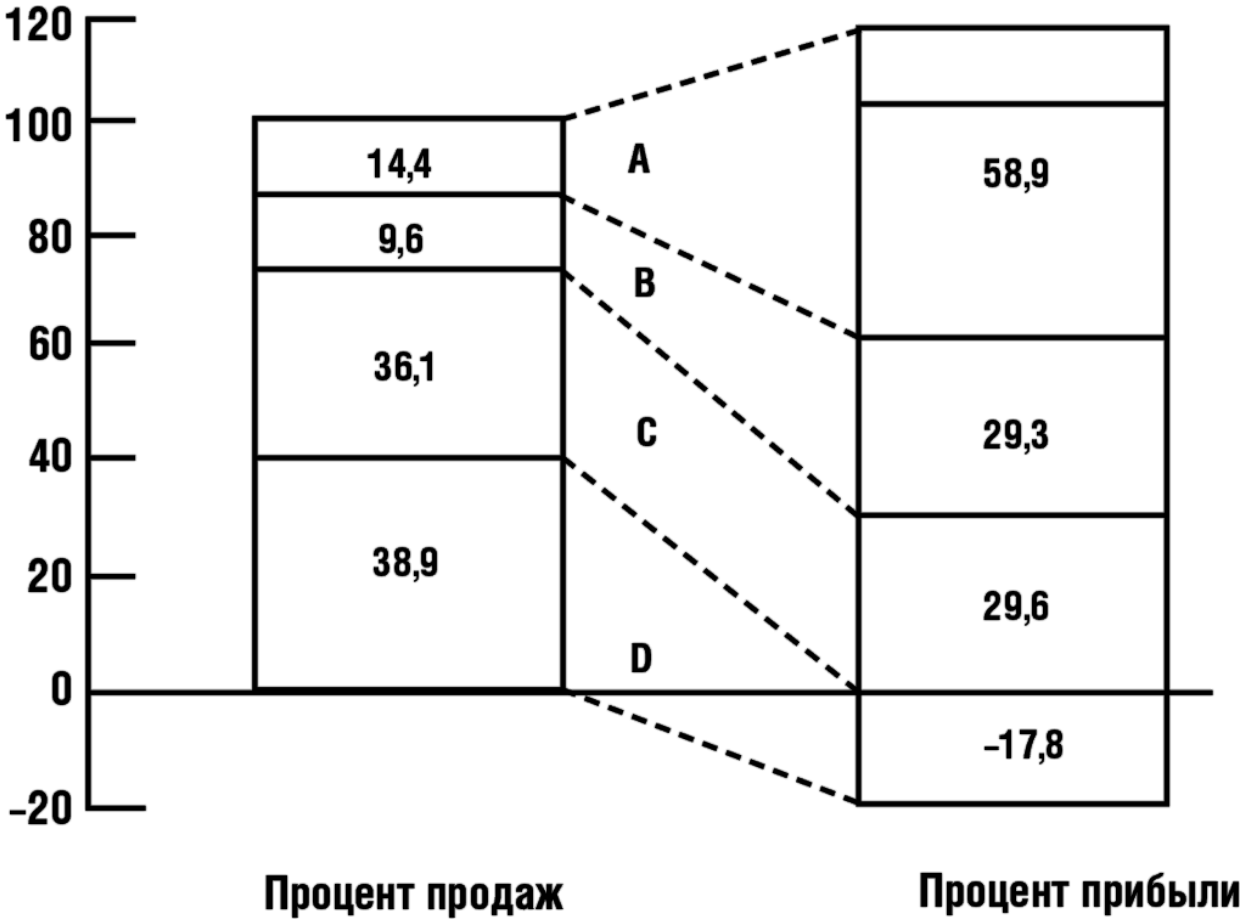


Рис. 13. Electronic Instruments Inc., таблица 80/20 по типу клиентов

К клиентам типа D (крупные производители) подход был индивидуальным: доля девяти из них в объеме продаж составляла 97 %.

В одном случае услуги службы технической поддержки оплачивались отдельно; в другом – были подняты цены. А три клиента после ожесточенного торга ушли к самому ненавистному нашему конкуренту – менеджеры действительно захотели, чтобы конкуренты порадовались нашим «потерям»!

Анализ 80/20 на примере консалтинговой фирмы

После товаров и клиентов рассмотрите теперь любые другие факторы, которые могут иметь отношение к вашему бизнесу. В случае с компанией, выпускающей электрооборудование, такой специальный анализ не производился; но для того, чтобы показать, как он проводится, рассмотрим простое распределение продаж и прибылей

одной консалтинговой фирмы, данные о которой приводятся в таблице 5 и на рисунке 14.

Здесь показано соотношение 56/21: крупные проекты составляют лишь 21 % оборота фирмы, но приносят ей 56 % прибыли.

Тип бизнеса	Продажи $ 000	Прибыль $ 000	Рентабельность (%)
Крупные проекты	35000	16000	45,7
Небольшие проекты	135000	12825	9,5
Всего	170000	28825	17,0

Табл. 5. Strategy Consulting Inc, таблица рентабельности крупных и небольших проектов

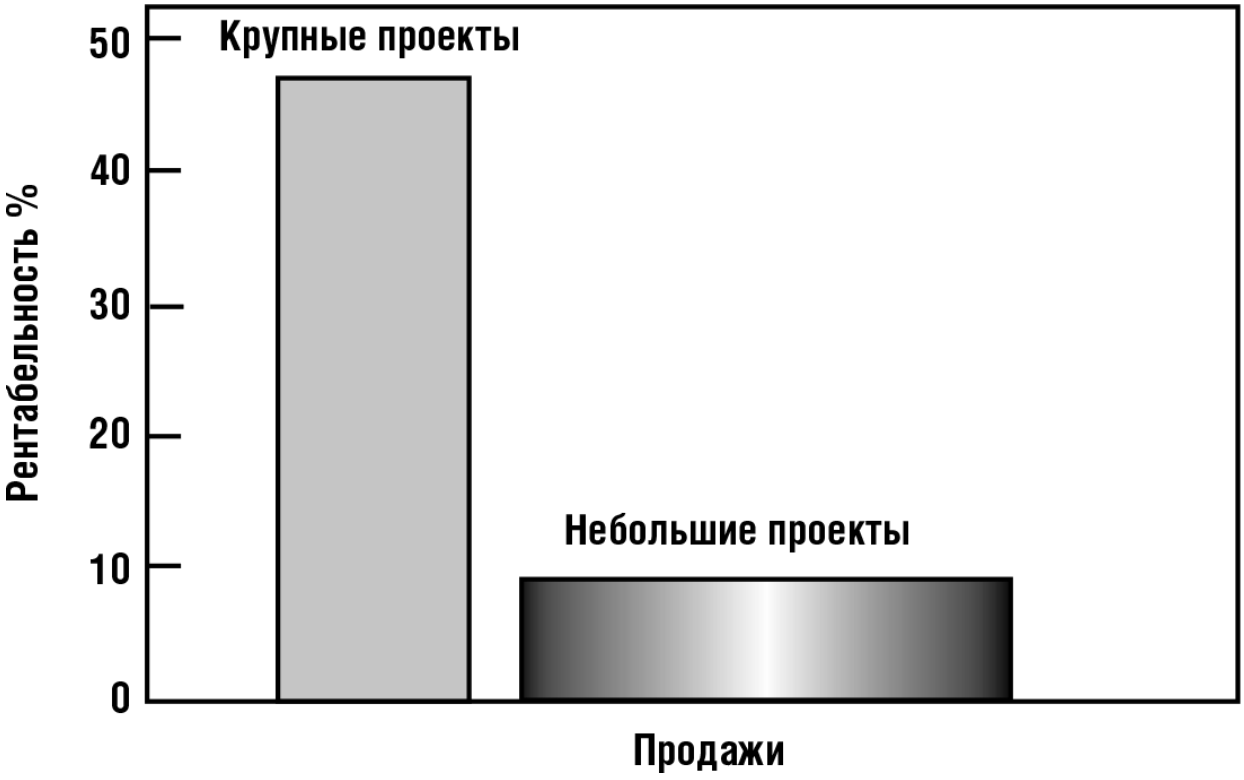


Рис. 14. Strategy Consulting Inc, таблица рентабельности крупных и небольших проектов

Другой тип анализа, показанный в таблице 6 и на рисунке 15, подразделяет бизнес на старых клиентов (более трех лет сотрудничества), новых (менее шести месяцев сотрудничества) и промежуточных клиентов, не относящихся ни к одной из вышеупомянутых категорий. Исходя из приводимых на рисунках цифр, видно, что 26 % бизнеса (старые клиенты) приносят фирме 84 % прибыли: то есть имеет место соотношение 84/26. Это значит, что нужно во что бы то ни стало удерживать долговременных партнеров и увеличивать их количество, ибо они обращают меньше внимания на запрашиваемую фирмой цену и обслуживаются дешевле.

Новых клиентов, которые не становятся долговременными партнерами, признают для фирмы убыточными, что приводит к избирательному подходу при выборе партнеров: договора заключаются только с теми компаниями, которые могут стать долговременными партнерами.

Тип бизнеса	Продажи $ 000	Прибыль $ 000	Рентабельность (%)
Старые клиенты	43500	24055	55,3
Промежуточные клиенты	101000	12726	12,6
Новые клиенты	25500	(7956)	31,2
Всего	170000	28825	17,0

Табл. 6. Strategy Consulting Inc, таблица рентабельности по старым и новым клиентам

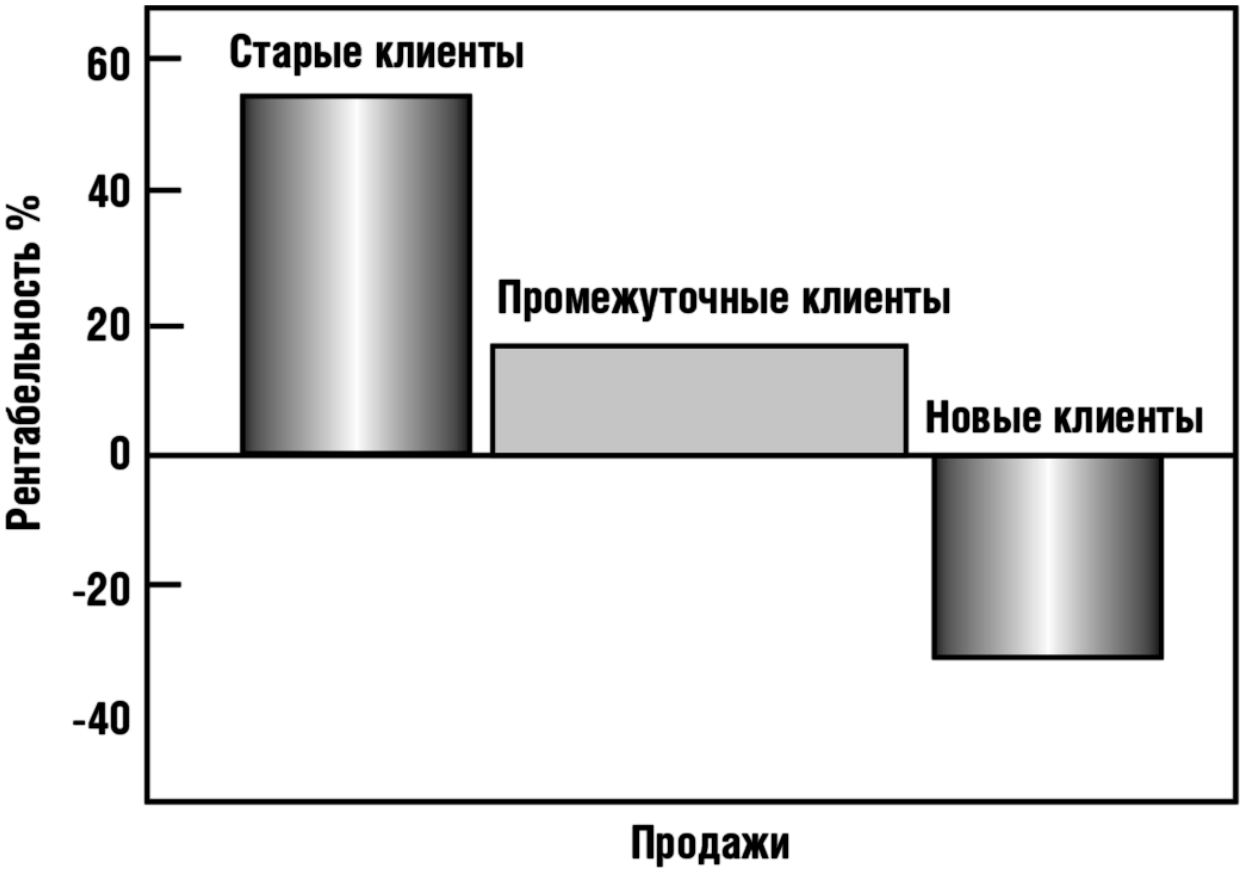


Рис. 15. Strategy Consulting Inc, таблица рентабельности по старым и новым клиентам

В таблице 7 и рисунке 16 показан третий тип анализа деятельности консалтинговой фирмы. Здесь проекты подразделяются на три вида: работа со слияниями и поглощениями компаний (С&П), работа по стратегическому анализу, а также работа по оперативным проектам.

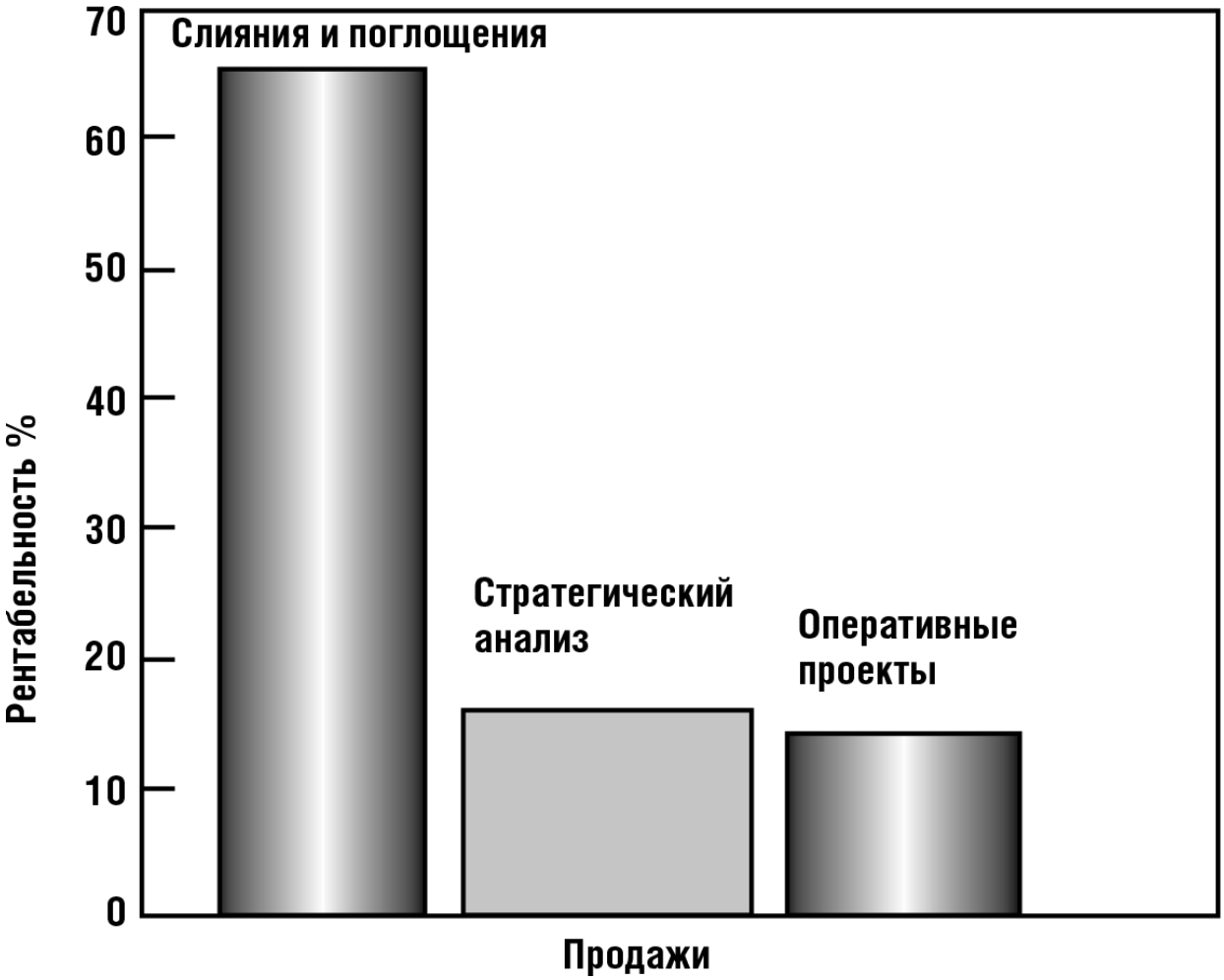


Табл. 7. Strategy Consulting Inc, таблица рентабельности по типу проекта

Распределение по проектам дает соотношение 87/22: консультации по слияниям и поглощениям оказываются особенно прибыльными – 22 % продаж этой услуги дают 87 % прибыли. Поэтому усилия, направленные на продажи консультаций по слияниям и поглощениям, были удвоены!

Отдельный анализ оперативных проектов для старых клиентов показал, что они оказались безубыточными, но и бесприбыльными, а вот оперативные проекты для новых клиентов оказались крайне убыточными. В результате было принято решение отказаться от последних, а старым клиентам – либо повысить тарифы за данный тип услуг, либо посоветовать обратиться в агентство, специализирующееся на оперативных проектах.

Сегментация рынка – ключ к пониманию механизма прибыльности и к повышению рентабельности

Лучший метод анализа прибыльности вашего бизнеса – это разбиение его на *сегменты конкуренции*. Хотя ценность анализа товаров, клиентуры и других относящихся к вашему бизнесу факторов обычно очень высока, все же наибольший эффект дает комбинирование клиентуры и товаров в «сектора» бизнеса, выделяемые по позиции вашей фирмы относительно наиболее важных ваших конкурентов. Все это не так сложно, как может показаться, однако очень немногие организации пользуются этим методом анализа, поэтому нужно дать краткое пояснение.

Что такое сегмент конкуренции?

Сегмент конкуренции – это часть вашего бизнеса, где вам противостоят конкурент или конкурирующие факторы, отличные от тех, с которыми вы сталкиваетесь в других частях бизнеса.

Возьмите любую часть вашего бизнеса, какая придет на ум: выпускаемый товар, группа товаров, поставляемый определенным клиентам, отдельно взятый клиент или любой другой фактор, имеющий значение (бизнес-консультанты, например, могут рассматривать проекты по слиянию и поглощению). А теперь задайте себе два простых вопроса:

• *Противостоит ли вам в этой части вашего бизнеса крупный конкурент – такой, каких у вас нет в остальной части бизнеса?* Если ответом будет «да», то такая часть бизнеса и есть отдельный сегмент конкуренции (или кратко – сегмент).

Если вам противостоит какой-то особый конкурент, ваши прибыли будут зависеть от взаимодействия вашего товара или услуги с товаром или услугой этого конкурента. Что предпочтет потребитель? И какие у вас затраты на этот товар или услугу в сравнении с затратами конкурента? Ваша прибыль в такой же мере будет зависеть от вашего конкурента, как и от любого другого фактора.

Поэтому стоит рассматривать данный участок бизнеса индивидуально, с целью выработки стратегии, которая поможет вам победить конкурента (или договориться с ним). Рентабельность

данного участка также стоит рассматривать индивидуально: возможно, вас будет ждать сюрприз.

Но даже если вы имеете общего конкурента в двух различных частях бизнеса (например, ваш главный конкурент по товару А тот же самый, что и по товару В), задайте себе второй вопрос:

• *Имеете ли вы и ваш конкурент одинаковое соотношение продаж и одинаковую долю рынка в отношении этих двух различных частей бизнеса – или ваш конкурент имеет сильные позиции в одной части, а вы – в другой?*

Например, если вы контролируете 20 % рынка товара А, а конкурент – 40 % (он вдвое сильнее вас), то наблюдается ли то же соотношение и по товару В: то есть вдвое ли он сильнее вас и в этой области? Если вы контролируете 15 % рынка товара В, а ваш конкурент всего 10 %, это означает, что эти товары занимают различные конкурирующие позиции.

Для этого должны быть свои причины. Возможно, потребители предпочитают выпускаемый вами товар В и выпускаемый вашим конкурентом товар А. Возможно, вашего конкурента не особенно заботит судьба товара В. Также возможно, что вы производите товар В с меньшими затратами и продаете его дешевле, чем конкурент, а в отношении товара А справедливо обратное. На данной стадии вам совсем не обязательно знать эти причины. Все, что нужно сделать, это отметить это и понять, что несмотря на то, что в двух разных областях вашего бизнеса вы имеете одного и того же конкурента, распределение сил в этих областях различное. Поэтому они являются отдельными сегментами конкуренции и, возможно, рентабельность у них окажется разной.

Представление о конкурентах дает вам представление и о сегментах рынка

Вместо того чтобы начинать с традиционных характеристик бизнеса, таких как выпуск товара или производительность различных отделов вашей фирмы, скажем, что представление о сегментах конкуренции подводит к самому важному способу разделения вашего бизнеса и представления о нем.

В упоминавшейся ранее компании по выпуску электрооборудования управленцы долго не могли прийти к согласию относительно того, как анализировать свой бизнес. Одни считали, что главным объектом анализа должна стать выпускаемая продукция.

Другие утверждали, что главное разграничение должно проводиться по тому, принадлежат ли клиенты к нефтегазовому сектору (то есть нефтяные ли это компании) или они занимаются непрерывным производством (например, производят продукты питания). Третьи говорили, что бизнес в пределах США сильно отличается от экспортного бизнеса. И поскольку все эти управленцы исходили из различных предпосылок, каждая из которых была по-своему справедлива, им было очень трудно добиться прогресса не только в организации бизнеса, но и в общении между собой.

Разделение бизнеса на сегменты конкуренции прекратило эти разногласия. Здесь действует простое правило: если нет других конкурентов или аналогичных товаров, конкурирующих с вашим, то нет и сегмента конкуренции. Мы очень быстро получили несколько упрощенный, но понятный каждому набор сегментов.

Для начала было понятно, что конкуренты по большинству, но не по всем товарам были разные. Когда конкуренты были одними и теми же и выпускали похожие товары, мы сводили эти товары в один сегмент. В большинстве других случаев мы разводили товары по разным сегментам.

Затем мы стали выяснять, есть ли разница между конкурирующими позициями каждого продукта в нефтегазовом и в пищевом секторе экономики. По всем продуктам, кроме одного, ответ был отрицательным. Но по этому единственному продукту – аппаратам регулирования плотности жидкостей – крупнейшие конкуренты в этих двух секторах были различными. Поэтому мы решили выделить два сегмента: аппараты регулирования плотности жидкостей для трубопроводов и аппараты регулирования плотности жидкостей для пищевой промышленности.

И, наконец, мы спрашивали, есть ли разница между конкурентами или конкурирующими позициями в каждом сегменте во внутриамериканском и международном бизнесе. В большинстве случаев ответ был утвердительным. Если размеры международного бизнеса были достаточно велики, мы рассматривали конкурентов и

позиции продукта в различных странах – например, тот ли конкурент противостоит нам в Великобритании, что во Франции или в Азии? Там, где конкуренты были разными, мы разделяли бизнес на отдельные сегменты.

В результате мы получили лоскутное одеяло из 15 крупных сегментов (очень маленькие сегменты мы сгруппировали в один, чтобы избежать лишней работы). Эти сегменты выделялись в основном по продукту и географическому региону, но в одном случае – по продукту и типу клиента (те самые аппараты регулирования плотности жидкостей, по которым были выделены два сегмента – общемировые поставки аппаратов для трубопроводов и общемировые поставки аппаратов для пищевой промышленности). Каждый сегмент отличался своим конкурентом или своей позицией на рынке. Затем мы проанализировали распределение продаж и прибыли по каждому сегменту – то, что у нас получилось, показано в таблице 8 и рисунке 17.

Сегмент	$ 000		Рентабельность (%)
	Продажи	Прибыль	
1	2250	1030	45,8
2	3020	1310	43,4
3	5370	2298	42,8
4	2000	798	39,9
5	1750	532	30,4
6	17000	5110	30,1
7	3040	610	25,1
8	7845	1334	17,0
9	4224	546	12,9
10	13000	1300	10,0
11	21900	1927	8,8
12	18100	779	4,3
13	10841	(364)	(3,4)
14	5030	(820)	(15,5)
15	4000	(3010)	(75,3)
Всего	119370	13380	11,2

Табл. 8. Electronic Instruments Inc., таблица рентабельности по сегментам

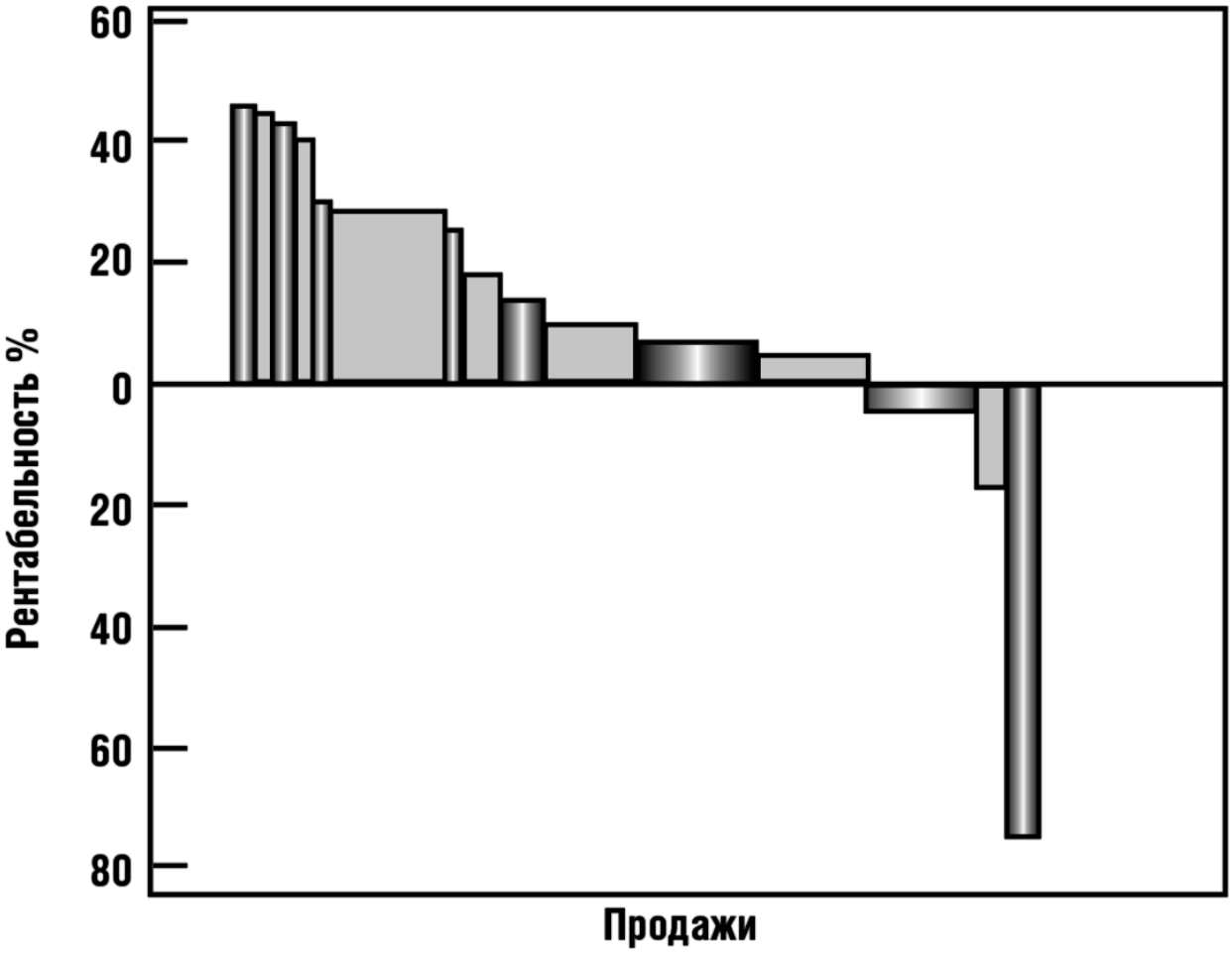


Рис. 17. Electronic Instruments Inc., диаграмма рентабельности по сегментам

Чтобы нагляднее показать дисбаланс между распределением выручки и прибыли, мы снова можем построить Таблицу 80/20 (таблица 9) или Диаграмму 80/20 (рисунок 18).

На этих рисунках мы видим, что шесть верхних сегментов занимают всего 26,3 % в общем объеме продаж, но 82,9 % в объеме прибыли: поэтому здесь мы имеем соотношение 83/26.

Что сделала компания Electronic Instruments Inc., чтобы увеличить свои прибыли?

В таблице 9 и рисунке 18 показаны три типа бизнеса.

Наиболее прибыльной четверти бизнеса – сегментам 1–6 – изначально был присвоен высший приоритет А, подразумевающий их более агрессивное развитие. Эти сегменты приносили более 80 % прибыли, хотя руководство уделяло им внимание, как и остальным сегментам: в соответствии с их торговым оборотом.

Сегмент	Процент продаж		Процент прибыли	
	Тип	Совокупный	Тип	Совокупный
1	1,9	1,9	7,7	7,7
2	2,5	4,4	9,8	17,5
3	4,5	8,9	17,2	34,7
4	1,7	10,6	6,0	40,7
5	1,5	12,1	4,0	44,7
6	14,2	26,3	38,2	82,9
7	2,5	28,8	4,6	87,5
8	6,6	35,4	10,0	97,5
9	3,5	38,9	4,1	101,6
10	10,9	49,8	9,7	111,3
11	18,3	68,1	14,4	125,7
12	15,2	83,3	5,8	131,5
13	9,1	92,4	–2,7	128,8
14	4,2	96,6	–6,0	122,6
15	3,4	100,0	–22,6	100,0

Табл. 9. Electronic Instruments Inc., таблица рентабельности по сегментам

Было принято решение увеличить количество времени, уделяемого этим сегментам бизнеса, до ⅔ от всего времени. Продавцы сосредоточили свои усилия на попытках продать больше этих товаров как нынешним, так и новым покупателям. Появилось понимание того, что группа может позволить себе представить клиентам дополнительные услуги или даже немного снизить цены – и при этом сохранить очень хороший уровень прибыльности.

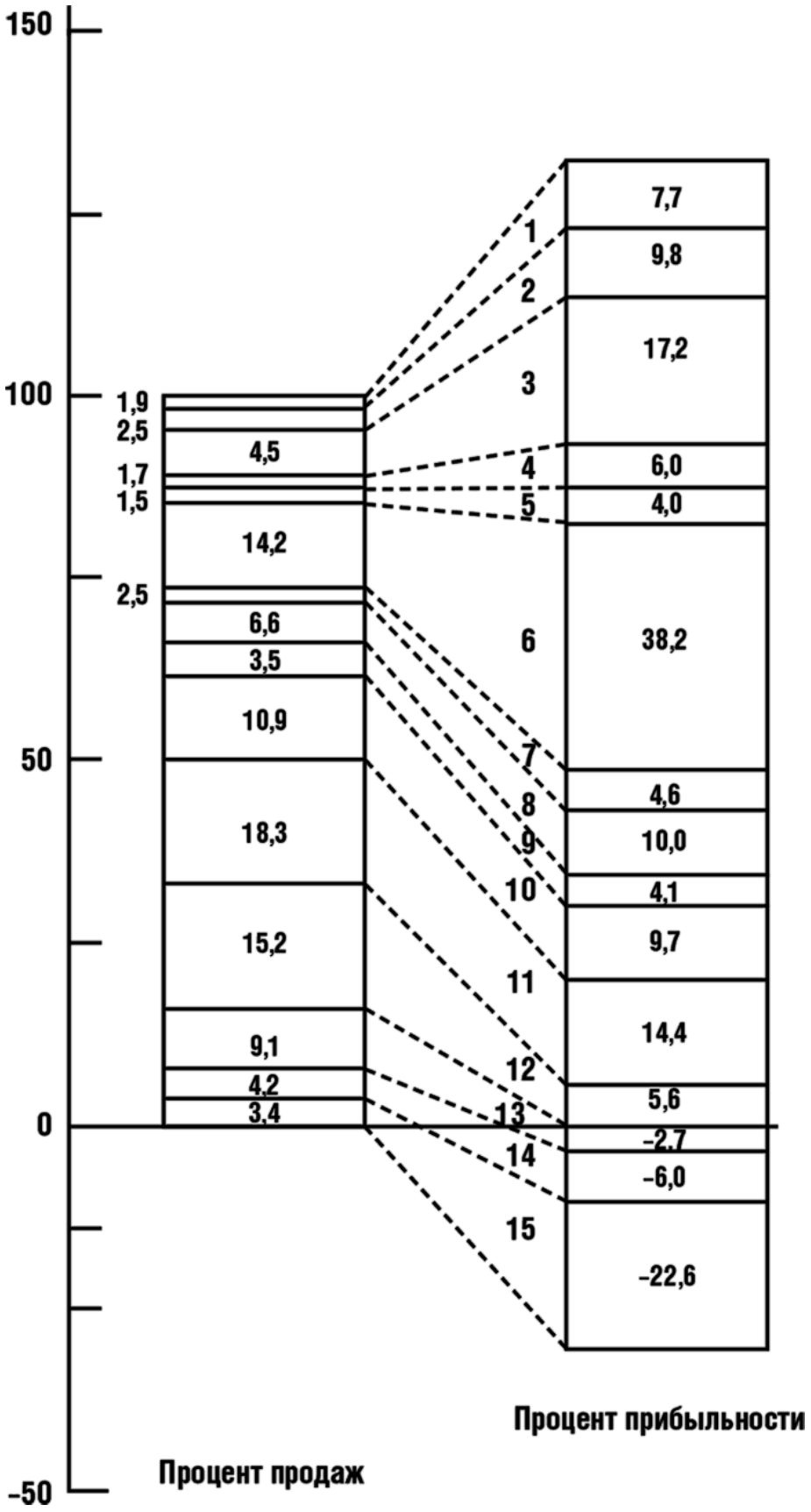

150
100
50
0
-50
1,9
2,5
4,5
1,7
1,5
14,2
2,5
6,6
3,5
10,9
18,3
15,2
9,1
4,2
3,4
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
7,7
9,8
17,2
6,0
4,0
38,2
4,6
10,0
4,1
9,7
14,4
5,6
-2,7
-6,0
-22,6
Процент прибыльности
Процент продаж

Рис. 18. Electronic Instruments Inc., график прибыльности по сегментам

Во вторую группу вошли сегменты 7–12. В целом они давали 57 % от общей суммы продаж и 49 % всей прибыли; иначе говоря, их рентабельность была чуть ниже средней. Эти сегменты получили приоритет B, хотя некоторые сегменты этой группы (например, 7 и 8) были более интересны, чем другие (например, 11 и 12). Присвоение приоритета этим сегментам также зависело от ответа на два вопроса, заданных в начале главы, а именно: является ли каждый из этих сегментов рынком, на котором стоит работать, и насколько компания сильна в каждом из этих сегментов. Ответы на эти вопросы даются в конце этой главы.

На этой стадии было принято решение сократить затраты управленческого времени на сегменты приоритета B с 60 % до примерно 30 %, то есть почти в два раза. Кроме того, были подняты цены на товары некоторых менее рентабельных сегментов.

В третью категорию, получившую приоритет X, были включены убыточные сегменты 13–15. Принятие решения по этим сегментам было отложено, как и в случае с категорией B, до получения оценки привлекательности рынка и устойчивости компании на каждом из этих рынков.

Однако предварительно эти приоритеты можно было свести в таблицу 10.

Приоритет	Сегмент продаж	Процент прибыли	Процент	Действия
A	1–6	26,3	82,9	Усилить меры по организации сбыта Увеличить количество управленческого времени, уделяемого сегменту Гибкое ценообразование
B	7–12	57,0	48,5	Уменьшить количество управленческого времени, уделяемого сегменту Ослабить меры по организации сбыта Повысить цены на некоторые позиции
X	13–15	16,7	(31,4)	Еще раз оценить рентабельность
Общий		100,0	100,0	

Табл. 10. Electronic Instruments Inc., результат Анализа 80/20

Перед принятием окончательного решения по каждому сегменту высшее руководство компании проанализировало, помимо прибыльности, еще два ключевых для выработки стратегии вопроса:

• Являются ли сегменты тем рынком, на котором стоит работать?

• Насколько сильны позиции фирмы в каждом из сегментов?

В таблице 11 приведены окончательные выводы, касающиеся стратегии, выработанной для компании Electronic Instruments Inc.

Сегмент	Привлекателен ли рынок?	Сильны ли позиции фирмы?	Прибыльность
1	Да	Да	Очень высокая
2	Да	Да	Очень высокая
3	Да	Да	Очень высокая
4	Да	Да	Очень высокая
5	Да	Да	Высокая
6	Да	Да	Высокая
7	Да	Умеренно	Высокая
8	Да	Умеренно	Относительно высокая
9	Да	Нет	Нормальная
10	Не очень	Да	Нормальная
11	Не очень	Да	Нормальная
12	Нет	Умеренно	Низкая
13	Да	Укрепляются	Сплошные убытки
14	Нет	Умеренно	Сплошные убытки
15	Нет	Нет	Сплошные убытки

Табл. 11. Electronic Instruments Inc., стратегический диагноз

Какие действия были предприняты на основе данного диагноза?

Все сегменты с рентабельностью категории А оказались также перспективными рынками – растущими, с высокими барьерами для новых конкурентов, со спросом, превышающим предложение, отсутствием угрозы со стороны конкурирующих технологий и широкими возможностями диктовать свои условия как клиентам, так и поставщикам комплектующих. В результате почти все конкурирующие компании, работавшие на этих рынках, зарабатывали неплохие деньги.

Мой клиент также имел очень хорошие позиции в каждом сегменте рынка, то есть контролировал крупную долю рынка и был одним из трех крупнейших поставщиков. Технологии, которыми обладала эта компания, были более продвинутыми, а затраты меньшими, чем у конкурентов.

Поскольку указанные сегменты были также наиболее рентабельными, анализ подтвердил выводы, подразумеваемые сравнением прибыли по Принципу 80/20. То есть сегменты 1–6 так и остались сегментами А, и все усилия были брошены на поддержание существующего бизнеса и расширения доли рынка в этих сегментах путем увеличения продаж уже имеющимся клиентам и поиска новых клиентов.

А теперь попробуем уточнить стратегию в отношении сегментов категории В. Интересным выглядел сегмент 9. Рентабельность его была умеренной, но вовсе не потому, что рынок был непривлекательным: наоборот, этот рынок был очень привлекательным, и большая часть других игроков получала очень хорошие прибыли. Однако у моего клиента была лишь очень небольшая доля рынка, а затраты в этом сегменте были очень высокими, в основном из-за использования фирмой устаревших технологий.

Внедрение современных технологий потребовало бы огромных усилий и было бы очень дорогостоящим делом. Поэтому было принято решение «снять урожай» с этого сегмента, то есть уменьшить усилия по защите бизнеса и поднять цены на свою продукцию. Ожидалось, что это приведет к потерям в объемах продаж, но какое-то время будет приносить большие прибыли. На самом деле уменьшение усилий по защите бизнеса и повышение цен действительно привели к увеличению прибыли, а снижение объемов продаж в краткосрочной перспективе

оказалось очень небольшим. Выяснилось, что покупатели сами были зациклены на старых технологиях и не имели возможности найти другого поставщика до перехода на новые технологии. Прибыль моего клиента возросла с 12,9 до более 20 %, хотя это было признано временным явлением.

В сегментах 10 и 11 компания имела лидирующие позиции на рынке, однако сами эти рынки были по своей структуре очень неперспективными. Размеры рынка сокращались, насыщенность его была очень велика, а клиенты могли ставить свои условия и назначать очень непривлекательные для фирмы цены. Несмотря на лидирующие позиции на рынке, мой клиент принял решение о снижении приоритетности этих сегментов и отмене новых инвестиций в этот рынок.

Такое же решение, хотя по другим причинам, было принято в отношении сегмента 12. Здесь рынок был еще более непривлекательным, а доля фирмы на нем была средней. Поэтому все новые маркетинговые программы, а также все инвестиции были свернуты.

А как насчет убыточных сегментов категории X? Здесь выяснилось, что два из них – сегменты 14 и 15 – были большими, но очень непривлекательными рынками, на которых фирма в любом случае была лишь аутсайдером. Было принято решение покинуть оба сегмента. В одном сегменте – продать часть производства конкуренту. Цена сделки была небольшой, но, по крайней мере, фирма получила хоть какие-то наличные средства, сохранила определенное количество рабочих мест и избавилась от убыточного сегмента. Во втором сегменте пришлось немедленно прекратить все операции.

У сегмента 13, также из категории X, судьба была другая. Хотя компания теряла здесь деньги, этот сегмент был привлекательным по своей структуре: он ежегодно увеличивался на 10 %, а большинство конкурентов получало на нем высокие прибыли. На самом деле, хотя после вычета всех затрат данный сегмент считался убыточным, валовая прибыль, получаемая с него, была достаточно высокой. Проблема заключалась в том, что компания лишь год назад пришла на этот рынок и вынуждена была вкладывать крупные средства в технологию производства и меры по стимулированию сбыта. Но доля компании на этом рынке возрастала, и при сохранении темпов этого роста можно

было надеяться на то, что компания станет одним из крупнейших игроков в этом сегменте в течение трех лет. На этой стадии компания могла ожидать, что при более высоких объемах продаж доля затрат станет меньшей, а прибыль возрастет. Компания решила направить в сегмент 13 еще больше ресурсов – с тем, чтобы вся производственная группа как можно быстрее стала «масштабным игроком» (то есть работала по минимуму, необходимому для получения прибыли).

Не используйте Анализ 80/20 в отношении упрощенных выводов

Вышеприведенный пример сегмента 13 помогает увидеть, что Анализ 80/20 в отношении прибылей не дает всегда правильных ответов. Он дает картину определенного момента времени и не показывает (изначально) тенденций или факторов, способных повлиять на рентабельность. Анализ рентабельности по схеме 80/20 необходим, но не может служить достаточным инструментом формирования оптимальной стратегии.

С другой стороны, бесспорно, что

> **Лучший способ начать зарабатывать деньги – это перестать их терять.**

Обратите внимание на то, что, за исключением сегмента 13, простой Анализ 80/20 дает более или менее правильный результат относительно 14 сегментов из 15, то есть относительно 90 % получаемых фирмой средств.

Но это не означает, что анализ стратегии должен заканчиваться Анализом 80/20; он должен с него начинаться. Чтобы получить окончательный ответ, вы должны посмотреть на привлекательность сегментов рынка и на позиции фирмы в каждом сегменте. Действия, предпринятые компанией по производству электрооборудования, суммированы в таблице 12.

Сегменты	Приоритет	Характеристики	Действия
1–6	A	Привлекательные рынки Хорошие позиции Высокая рентабельность	Повысить внимание со стороны руководства Усилить меры по стимулированию продаж Проявлять ценовую гибкость для повышения продаж
7–8	И	Привлекательные рынки Средние позиции Хорошая рентабельность	Удерживать позиции Никаких особых инициатив
9	C	Привлекательный рынок Устаревшая технология и плохие позиции	«Пожинать плоды» (снизить затраты, повысить цены)
10–11	C	Непривлекательные рынки Хорошие позиции	Уменьшить усилия
12	C	Нормальная рентабельность Непривлекательный рынок Средние позиции	Значительно снизить усилия
13	A	Низкая рентабельность Привлекательный рынок Незначительные, но усиливающиеся позиции	Быстро завоевать рынок
14–15	Z	Убыточность Непривлекательные рынки Средние/плохие позиции Убыточность	Продать/закрыть

Табл. 12. Electronic Instruments Inc., действия, предпринятые в результате Анализа 80/20

Принцип 80/20 как указатель будущего и как руководство по преобразованию вашей фирмы в совершенно «другого зверя»

На этом мы заканчиваем обзор стратегий для уже существующих сегментов бизнеса, анализ прибыльности которых нужно начинать с использования Анализа 80/20. Как мы уже видели, анализ прибыльности крайне необходим для выработки стратегии по каждому сегменту. Однако мы никоим образом не исчерпали возможностей применения Принципа 80/20 в стратегическом планировании. Этот принцип очень важен для определения следующих шагов, которые выведут ваш бизнес вперед.

Мы привыкли считать, что наши организации и предприятия работают настолько хорошо, насколько это возможно. Привыкли думать, что нынешний мир бизнеса основан на жесткой конкуренции и что в нем воцарилось своего рода равновесие и устойчивость. Ничего более далекого от реальности быть не может!

Лучше начать с предположения о том, что ваш бизнес находится в плачевном состоянии и что его можно реструктуризировать так, чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов. Вашей целью вполне может быть преобразование организации так, чтобы через 10 лет ваши сотрудники, оглядываясь назад, сокрушенно качали бы головами и говорили бы друг другу: «Не могу поверить, что мы так работали. Должно быть, мы тогда были не в себе!»

МЫ ПРИВЫКЛИ СЧИТАТЬ, ЧТО РАБОТАЕМ НА ПРЕДЕЛЕ СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ. НАСКОЛЬКО ЖЕ ЭТО ДАЛЕКО ОТ РЕАЛЬНОСТИ!

Наша игра называется «инновация», и она совершенно необходима для получения конкурентного преимущества в будущем. Мы привыкли считать, что инновации – это нечто трудное, однако, если мы творчески подойдем к применению Принципа 80/20, они станут легким и забавным делом. Поразмышляйте, например, над следующими идеями:

• 80 % прибыли всех отраслей производства приходится на долю 20 % отраслей. Составьте список наиболее прибыльных отраслей, которые вам известны, – таких как фармацевтическая промышленность или консалтинговые услуги – и задайте себе вопрос: почему то, чем вы занимаетесь, не может быть таким же прибыльным делом;

• 80 % прибыли любой отрасли приходится на долю 20 % фирм, занятых в этой отрасли. Если ваша фирма не входит в их число, выясните, что они делают правильно, а вы – нет;

• 80 % клиентов ценят организацию за 20 % того, что она делает. Какие это 20 % в вашем случае? Что мешает вам производить это в больших масштабах? Что мешает предоставлять клиентам еще более экстремальную версию этих 20 %?

• 80 % того, что производит ваша отрасль, приносит не более 20 % пользы ее клиентам. Какие это 80 %? Почему не отказаться от них? Например, если вы банкир, зачем вам филиалы банка? Если вы оказываете какие-то услуги, почему бы не делать это по телефону или через компьютер? В каких областях вашей деятельности возможен принцип «чем меньше – тем лучше», который применим, например, в самообслуживании? И нельзя ли часть работы переложить на самих клиентов?

• 80 % той пользы, которую дает каждый продукт, можно предоставлять за 20 % его стоимости. Многие потребители готовы покупать очень дешевый товар простейшей комплектации. Кто-нибудь выпускает такие товары в вашей отрасли?

• 80 % прибыли любой отрасли приходит от 20 % ее клиентов. У вас такая же диспропроция? Если нет, то что вам нужно, чтобы добиться ее?

Зачем вам люди?

Возьмем несколько примеров преобразования бизнеса. У моей бабушки был небольшой бакалейный магазин. Она собирала заказы, подбирала товары для них, а затем я (или какой-нибудь другой мальчишка) на велосипеде развозил заказанное клиентам. Но однажды в нашем городке открыли супермаркет. Там покупатели сами выбирали себе товар и доставляли его себе на дом. В ответ супермаркет предлагал им более широкий ассортимент, более низкие цены и место для

парковки автомобилей. Вскоре клиенты моей бабушки дружно потянулись в супермаркет.

Одни отрасли, например, розничная торговля бензином, очень быстро приспособились к системе самообслужи-вания. В других, например, в продаже мебели или в банковском деле, посчитали, что это не для них. Раз в несколько лет какой-нибудь новый конкурент, такой, например, как фирма «Икеа» в мебельном бизнесе, доказывает жизнеспособность такой старой идеи, как самообслуживание.

Другим всегда актуальным инструментом преобразования вашего бизнеса является система скидок. Предлагайте клиентам меньший выбор товара, меньше «прибамбасов», меньше сервиса – и минимальные цены.

80 % продаж сконцентрировано в 20 % товаров – так занимайтесь только ими.

В свое время я работал у одного виноторговца – тот предлагал покупателям 30 сортов кларета. Кому нужно такое разнообразие? Эту фирму поглотила сеть магазинов сниженных цен, и сейчас на том месте, где она располагалась, стоит оптовый винный склад.

Кто 50 лет назад мог подумать, что люди захотят питаться в ресторанах быстрого обслуживания? А сегодня многие ли осознают, что доступные для каждого мегарестораны, в которых вам предложат ограниченное и предсказуемое меню в гламурной обстановке за разумную цену, при этом прося лишь освободить столик через 90 минут, станут могильщиками традиционных ресторанов?

Почему мы настаиваем на том, чтобы люди делали работу, которую машины могут делать гораздо дешевле? Когда же авиакомпании начнут использовать роботов для обслуживания пассажиров? Большинство людей предпочитает симпатичных стюардесс, но машины более надежны и гораздо дешевле. Машины могут давать 80 % прибыли при 20 % затрат. В некоторых случаях машины (например, банковские автоматы) предоставляют гораздо лучший сервис, делают это гораздо быстрее, чем если бы это делали люди, – и стоят значительно дешевле. Очень скоро лишь старые чудаки вроде меня предпочтут иметь дело с живыми людьми, но и у них будут свои сомнения в целесообразности этого.

Ковры устарели?

Я хочу, чтобы вы дали волю своему воображению. Я приведу последний пример того, как применение Принципа 80/20 преобразило деятельность одной компании и как оно способно существенным образом изменить целую индустрию.

Есть такая компания «Interface Corporation of Georgia»; она занимается коврами и имеет оборот 800 миллионов долларов. Раньше она продавала ковры, теперь занимается их прокатом и укладывает ковровые плитки вместо целых ковров. В этой компании поняли, что 20 % площади любого ковра подвержены 80 % износа. Обычно ковер заменяют, когда большая его часть еще находится в отличном состоянии. По договору проката ковров, компания регулярно осматривает поврежденные или изношенные участки и заменяет их ковровыми плитками (вставками). Это дешевле и для компании, и для ее клиентов.

Простое наблюдение преобразило деятельность одной компании и может привести к будущим широкомасштабным переменам во всем ковроделии.

Заключение

Принцип 80/20 предполагает, что стратегия вашего бизнеса неверна. Если большую часть своих денег вы зарабатываете на небольшом участке деятельности, вы должны перевернуть свою фирму вверх дном и сконцентрировать усилия на том, чтобы многократно расширить эту деятельность. Однако это лишь часть решения проблемы. За потребностью в концентрации маячит еще более откровенная истина о вашем бизнесе; именно об этом мы поговорим в следующей главе.

Просто – значит хорошо

Мои усилия направлены в сторону упрощения. В массе своей люди имеют так мало и с таким большим трудом могут купить даже самое необходимое (не говоря уже о роскоши, которой, как я считаю, достоин каждый человек), потому что почти все, что мы делаем, получается гораздо более сложным, чем это необходимо. Наша одежда, еда, предметы быта – все это может быть гораздо более простым, чем есть в настоящее время, и притом выглядеть гораздо лучше.

Генри Форд[38]

В предыдущей главе мы видели, что почти в любом бизнесе есть области, имеющие совершенно разную рентабельность. В качестве рабочей гипотезы, объясняющей это, Принцип 80/20 предлагает нечто совершенно уникальное, а именно: одна пятая часть оборота обычной компании приносит ей четыре пятых всей прибыли. Иначе говоря, четыре пятых всего оборота обычной компании приносят ей всего одну пятую часть прибыли. Да, это действительно необычная гипотеза. Если предположить, что какая-то компания продает товаров на 100 миллионов долларов и получает 5 миллионов чистой прибыли, то, в соответствии с Принципом 80/20, выходит, что 20 миллионов долларов продаж приносят 4 миллиона прибыли – то есть рентабельность равна 20 %; а 80 миллионов долларов продаж дают лишь 1 миллион прибыли. и рентабельность равна 1,25 %. Это означает, что наиболее прибыльная пятая часть бизнеса в *16 раз* прибыльнее, чем весь остальной бизнес.

Но самое интересное здесь то, что на поверку эта гипотеза оказывается верной или недалекой от истины.

Как вообще такое возможно? Интуитивно, конечно, ясно, что одни участки бизнеса могут быть значительно более прибыльными, чем другие. Но чтобы в 16 раз?! В это трудно поверить.

Как правило, директора отказываются верить в то, что всего одна пятая часть их продукции приносит компании четыре пятых всей прибыли.

Даже если они перепроверяют подсчеты и понимают, что они верны, все равно испытывают определенное замешательство.

Поэтому очень часто управленцы отказываются избавиться от не приносящих прибыли 80 % бизнеса на внешне разумном основании, что эти 80 % составляют существенную часть накладных расходов. Если избавиться от 80 %, говорят они, прибыли обязательно снизятся – просто потому, что вы не сможете избавиться от 80 % накладных расходов за достаточно короткое время.

Когда аналитики или консультанты сталкиваются с такими возражениями, они обычно уступают директорам. Устраняется лишь наиболее убыточная часть бизнеса, и лишь небольшие усилия предпринимаются для расширения наиболее прибыльных участков.

Однако это ужасный компромисс, основанный на непонимании ситуации. Лишь немногие люди пытаются выяснить, *почему* неприбыльный бизнес оказался настолько плох. Еще меньше людей задумывается над тем, можете ли вы – в теории и на практике – иметь бизнес, состоящий исключительно из прибыльных частей, и избавиться от 80 % накладных расходов.

Истина же заключается в том, что плохой бизнес нерентабелен именно из-за того, что требует огромного количества накладных расходов, и из-за того, что существование множества участков ужасно усложняет его организацию. Также верно, что очень прибыльный бизнес не требует больших накладных расходов или не требует их вовсе. Вы *можете* построить бизнес, состоящий только из прибыльных участков, и вы *можете* иметь одинаковую рентабельность на каждом участке, если, конечно, организуете все по-другому.

И почему это так? Причина та же. То, что просто, – хорошо.

Бизнесменам, похоже, нравятся сложности. Стоит только простому бизнесу стать успешным, как его менеджеры тут же начинают прилагать немалые усилия к тому, чтобы сделать его как можно более сложным.

Прибыльный бизнес ненавидит сложность. Когда бизнес усложняется, его прибыли резко падают.

И это происходит не просто потому, что появляется больше убыточных участков, а потому, что само действие по усложнению бизнеса снижает прибыли гораздо эффективнее, чем любое другое известное человечеству средство.

Из этого следует, что этот процесс можно обратить вспять. Сложный бизнес можно сделать более простым – и прибыли возрастут. Все, что для этого требуется – понять цену усложненности (или ценность простоты) и иметь смелость избавиться, по крайней мере, от четырех пятых административных затрат, которые фатальны для вас.

То, что просто, – хорошо; то, что сложно, – плохо

Тем, кто верит в Принцип 80/20, никогда не удастся преобразовать свою сферу деятельности, если они не смогут показать другим, что просто – это хорошо, и объяснить, почему это так. Пока люди не поймут этого, они не захотят избавиться от 80 % лишнего бизнеса и накладных расходов.

Поэтому мы должны вернуться к основам и пересмотреть традиционный взгляд на истоки успеха в бизнесе. Чтобы сделать это, нужно будет включиться в текущий спор о том, помогает или мешает размер бизнеса его успешности. Разрешив этот вопрос, мы сможем продемонстрировать, почему то, что просто, – хорошо.

В структуре нашей промышленности происходит нечто очень интересное и беспрецедентное. По сравнению с временами промышленной революции, компании стали более крупными и многопрофильными. До конца XIX века почти все компании были общенациональными или субнациональными, огромная часть их прибыли оставалась в родной стране; кроме того, почти все компании занимались какой-либо одной отраслью бизнеса. В XX веке произошли преобразования как в природе самого бизнеса, так и в повседневной жизни человека. Во-первых, во многом благодаря сенсационно успешной политике Генри Форда по «демократизации» автомобиля стала стремительно распространяться конвейерная система, что многократно увеличило объемы продаж средней фирмы. Впервые в истории начался массовый выпуск потребительских товаров, резко упали реальные затраты на их производство, а наибольшую силу получили крупные компании.

Затем появились многонациональные компании, которые первоначально распространили свою власть на Америку и Европу, а затем и на весь мир. После этого стали возникать конгломераты корпораций, которые не ограничивались одной отраслью и быстро охватили своими щупальцами разные отрасли промышленности и выпуск бесчисленного ассортимента товаров. Затем изобретение и совершенствование технологии агрессивного слияния компаний, усиленные амбициями управленцев и финансовыми кредитами, дали новый импульс увеличению размеров компаний. Наконец, в последние 30 лет XX века стремление промышленных лидеров, в основном японских, к захвату мирового лидерства в своих отраслях и к контролю как можно большей доли рынка стало завершающим этапом в формировании культа размера среди корпораций.

Таким образом, вследствие различных причин за 75 лет XX века происходило прогрессирующее и казавшееся безостановочным расширение размеров промышленных предприятий, а до недавнего времени – такое же увеличение масштабов активности крупнейших фирм. Но в последние два десятилетия эта тенденция внезапно и резко пошла в противоположную сторону. Если в 1979 году на долю 500 наиболее крупных фирм США приходилось примерно 60 % валового национального продукта, то в начале 1990-х годов эта доля снизилась до 40 %.

Означает ли это, что малое – хорошо?

Нет. Это совершенно не так. Нет ничего плохого в идее о ценности масштабов предприятия и его доли на рынке, которой долгое время придерживались ведущие бизнесмены и специалисты по стратегии развития предприятий. Широкомасштабное производство позволяет распределить на больший объем выпускаемой продукции различные фиксированные затраты и особенно накладные расходы, составляющие львиную долю всех затрат (ведь современные производства очень эффективны). Доля на рынке тоже позволяет поднимать цену. Наиболее известная фирма, контролирующая наибольшую долю рынка, имеющая наилучшую репутацию и самых преданных клиентов, должна просить

за свои товары большую цену, чем ее конкуренты, контролирующие меньшую долю рынка.

И все же, почему более крупные фирмы уступают рынок мелким? И почему на практике, в противоположность теории, преимущества большего размера предприятия и контролируемой им доли рынка не преобразуются в более высокую рентабельность? Почему очень часто объемы продаж фирмы растут, но при этом падает прибыль с этих продаж, а основной капитал уменьшается, а не увеличивается, как это предсказывает теория?

Цена усложненности

Это происходит, главным образом, из-за *цены усложненности*. Проблема состоит не в больших размерах компании, а в ее излишней усложненности.

Увеличение размера компании без дополнительного усложнения ее структуры всегда приводит к уменьшению себестоимости единицы продукции. Предоставление клиенту все больших объемов одного и того же товара или услуги обязательно приведет к увеличению прибыли.

Однако увеличение размера компании редко означает выпуск того же самого товара. Даже если клиент остается тем же, увеличение объемов производства происходит обычно за счет модификации существующего товара, выпуска новой продукции и/или расширения сервисного обслуживания. На это требуются огромные накладные расходы, которые обычно не видны, но всегда реальны. А если начинаются поиски новой клиентуры, ситуация усугубляется. На привлечение новых клиентов требуются огромные средства, и у этих новых клиентов обычно бывают другие потребности, нежели у старых; это порождает еще большую усложненность и еще большие затраты.

Усложненность организации несет в себе огромные скрытые затраты

Когда новый бизнес отличается от существующего, пусть и ненамного, затраты обязательно возрастают, но не пропорционально увеличению объема, а более значительно. Это происходит потому, что

усложнение организации замедляет эффективность работы простых систем и требует вмешательства управленцев для урегулирования новых ситуаций.

Цена остановки и повторного запуска предприятия, цена связи (или отсутствия связи) между дополнительными людьми и, главное, цена «этапов» при выполнении работы разными людьми, когда почти законченная работа откладывается для того, чтобы ее продолжил делать кто-то другой, – все эти затраты просто чудовищны и неприятны, особенно потому что они, как правило, незаметны. А когда для установления связи нужно задействовать разные подразделения фирмы, разные производственные площадки и разные страны, эти затраты еще более возрастают.

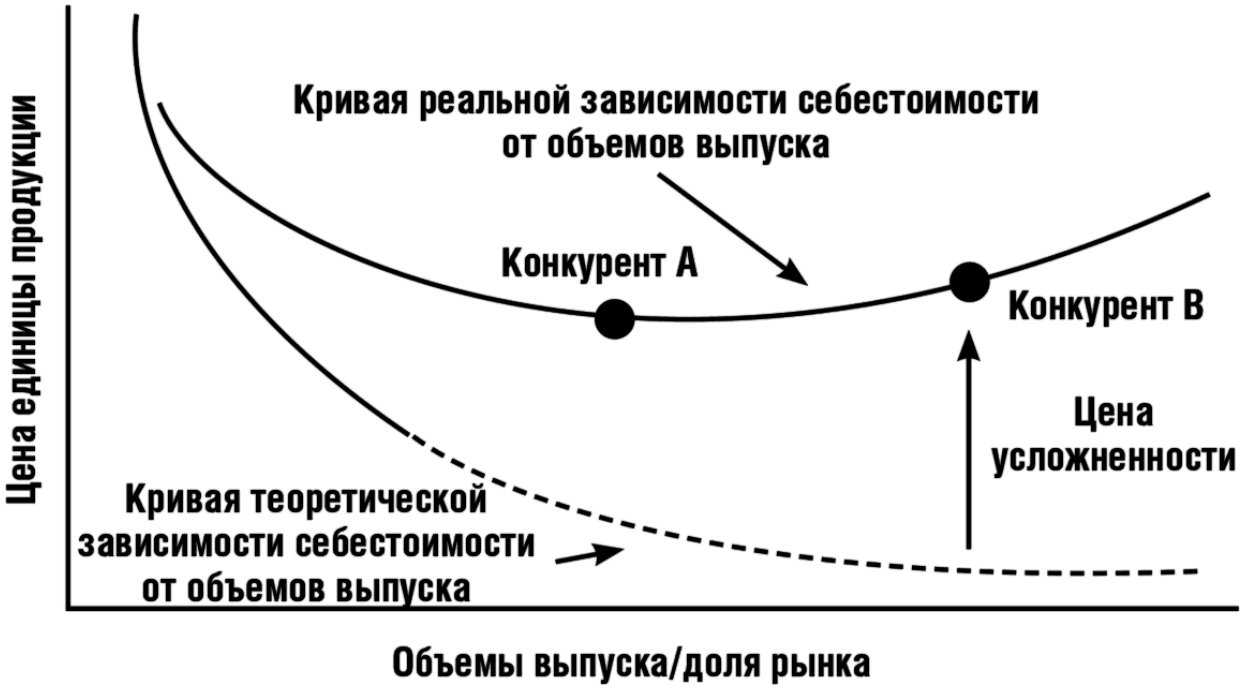


Рис. 19. Цена усложненности

То, как это работает, показано на рисунке 19. Конкурент В крупнее конкурента А, однако его затраты больше. И это происходит не потому, что кривая масштаба – больший объем равнозначен меньшей себестоимости – неработоспособна, а потому, что дополнительные объемы конкурента В приобретены за счет большей усложненности. Эффект огромен, и добавочной себестоимости, видимой в случае конкурента А, получается существенно больше. Кривая масштаба

действует, но дополнительная усложненность не позволяет этого увидеть.

Правило «то, что просто, – хорошо» помогает понять Принцип 80/20

Осознание цены усложненности позволяет лучше понять спор о размерах компании. Речь не о том, что небольшой бизнес – это хорошо. При всех прочих равных условиях «хорошо» – это когда фирма большая. Но дело в том, что прочие условия равными не бывают. Большое кажется уродливым и дорогим именно из-за своей усложненности.

Большая фирма может быть хорошей, но только простая фирма хороша *всегда*.

Даже специалисты по теории управления с опозданием осознают ценность простоты. Недавнее исследование 39 немецких компаний среднего размера, проведенное Гюнтером Роммелем[39], показало, что лидеры отличались от аутсайдеров лишь одной характеристикой – простотой. Преуспевающие фирмы продавали небольшой ассортимент продукции небольшому числу покупателей, и у них было меньше поставщиков. В ходе исследований был сделан вывод о том, что простая организация лучше всего продает сложную продукцию.

Мозговой штурм помогает понять, почему и как кажущиеся эпатажными заявления, сделанные на основе Принципа 80/20, оказываются верными в отношении прибыли компании. Пятая часть всех доходов может дать четыре пятых всей прибыли. Прибыль от 20 % наиболее прибыльных поступлений может в 16 раз превышать прибыль от 20 % наименее прибыльных (или если эти последние убыточны, то и в большее количество раз!). Правило «то, что просто, – хорошо» объясняет множество причин, почему Принцип 80/20 работает:

• Однородная и простая доля рынка гораздо ценнее, чем принято было считать раньше. Преимущества такой доли были заслонены затратами, связанными с усложненностью неоднородной по структуре доли. И в различных областях своей деятельности бизнес обычно сталкивался с различными конкурентами, и его сила в сравнении с

этими конкурентами была различной. Там, где бизнес доминировал в четко определенной нише рынка, он получал прибыли в несколько раз большие, чем в нишах, где ему противостоял один доминирующий конкурент (полная противоположность).

• Области бизнеса с уже развившейся и несложной структурой могут быть поразительно прибыльны. Сокращение ассортимента продукции, а также числа клиентов и поставщиков обычно приводит к росту прибылей – частично из-за великолепной возможности концентрировать внимание на наиболее прибыльных клиентах и наиболее прибыльной деятельности, но частично и потому, что цену усложненности в виде накладных расходов и управленческой деятельности можно серьезно уменьшить.

• Компании, занимающиеся различной продукцией, различаются еще и по масштабу закупок и услуг у сторонних организаций (на профессиональном сленге это называется аутсорсинг). Аутсорсинг – это отличный способ избавиться от усложненности и затрат. Самое главное – это решить, в каком из звеньев производственной цепи (разработка и исследования – производство – оптовые продажи – розничные продажи – маркетинговые исследования и реклама – сервисное обслуживание) ваша компания имеет наиболее выгодные позиции по сравнению с конкурентами, и затем безжалостно отдать на сторону все остальное. Сделав это, вы сократите большую часть затрат на усложненность и уменьшите число работников, а также ускорите вывод вашего товара на рынок. Результат: значительно более низкие затраты и более высокие цены на вашу продукцию.

• Это позволит вам покончить со всей централизацией бизнеса и затратами на нее. Если вы занимаетесь одной сферой бизнеса, вам не нужен головной офис, региональные и технические офисы. А отказ от головного офиса может серьезно повлиять на увеличение прибыльности компании. Главная проблема с головным офисом – не затраты: он отбирает ответственность и инициативу у тех, кто действительно производит товар и создает прибавочную стоимость. Когда нет головного офиса, компания может сосредоточиться на нуждах потребителя, а не на управленческой иерархии.

До упразднения головного офиса различные участки бизнеса по-разному оплачивают расходы по содержанию офиса и по-разному испытывают его вмешательство в свои дела. Наиболее прибыльные

товары и услуги – это обычно те, которые живут собственной жизнью, без всякой «помощи» со стороны центра. Вот почему после проведения исследований по методу 80/20 многие управленцы с удивлением узнают, что наиболее пренебрегаемые ими области бизнеса являются наиболее прибыльными. И это не случайно. (Одним из печальных побочных эффектов Анализа 80/20 иногда становится то, что наиболее прибыльные участки бизнеса начинают получать слишком много внимания со стороны высшего руководства компании; результатом может стать снижение прибыльности.)

Для покупателя ощущение своей значимости так же важно, как и качество продукции.

• И последнее. Там, где участок бизнеса прост по своей структуре, велика вероятность того, что он будет ближе к клиенту. Между клиентом и производителем стоит меньше руководителей. Клиентов выслушают и дадут им ощущение собственной значимости. Люди готовы платить за это гораздо больше, чем обычно. Для покупателя ощущение своей важности так же важно, как и качество продукции. Простота повышает цены на продукцию и снижает затраты на ее производство.

Вклад в накладные расходы: одно из самых слабых оправданий бездействия

Очень часто менеджеры, которым показывают результаты Анализа 80/20, начинают протестовать, говоря, что они не могут просто взять и сосредоточиться лишь на самых прибыльных сегментах. Они указывают на то, что менее прибыльные и даже убыточные сегменты вносят позитивный вклад в накладные расходы. Это один из самых слабых и самых эгоистичных защитных механизмов, которые только можно придумать.

Если вы сфокусируетесь на наиболее прибыльных сегментах, то сможете заставить их расти удивительно быстро – почти всегда на 20 % в год, а иногда даже быстрее.

Помните, что первоначальная позиция данного сегмента в отношении конкурентов и покупателей сильна, поэтому заставить его расти будет гораздо легче, чем бизнес в целом. Необходимость в покрытии накладных расходов за счет неприбыльных сегментов исчезнет очень быстро.

Однако дело в том, что вам нет необходимости ждать. «Если твой глаз искушает тебя, вырви его!» Просто избавьтесь от искушающего вас накладного расхода. Если ваша вера велика, вы сможете сделать это. Менее прибыльные сегменты иногда можно продать, вместе с накладными расходами или без них, и их всегда можно закрыть. (Не слушайте бухгалтеров, которые будут что-то блеять о «затратах на выход из дела»; многие из этих сегментов – просто цифры на бумаге, которые не имеют никакой реальной стоимости. Даже если закрытие неприбыльных сегментов и будет вам чего-то стоить, вы сможете очень быстро компенсировать эти затраты за счет прибыльности и простоты – гораздо быстрее, чем думают ваши счетоводы.) Третья возможность распоряжения неприбыльными сегментами – и подчас самая прибыльная – собрать с них «урожай», намеренно теряя свою долю рынка.

Вы прощаетесь с наименее прибыльными клиентами, избавляетесь от невыгодных товаров, сокращаете большую часть сервисного обслуживания и прекращаете усилия по сбыту; повышаете цены и даете объемам продаж упасть до 5–20 % от прежних объемов. И радостно пополняете свои банковские счета.

Ищите наиболее простые 20 %

Наиболее простые и стандартизированные действия являются гораздо более продуктивными и лучше окупаемыми, чем сложные. Наиболее простые послания являются и наиболее действенными и универсальными – для коллег, клиентов и поставщиков. Наиболее простые структуры и процессы одновременно являются более привлекательными и более недорогими. Открытый доступ клиента к вашей системе бизнеса – как, например, при использовании самообслуживания во всех его формах – также порождает возможность выбора, экономию, повышает скорость процесса и вашу прибыль. Всегда пытайтесь выделить наиболее простые 20 % в ассортименте

ваших товаров, в процессах, которые используете, в рекламных обращениях, в каналах продаж, в дизайне изделия, в производственной цепи, а также в системах сервисного обслуживания и обратной связи с клиентурой. Культивируйте эти 20 простейших процентов. Совершенствуйте их до тех пор, пока они не станут настолько простыми, насколько это возможно. Стандартизируйте предоставление простого продукта или услуги на основе как можно большей универсальности и всеохватности. Откажитесь от всех «наворотов». Сделайте наиболее простые 20 % настолько высококачественными и неизменными, насколько возможно. Когда что-то становится сложным, упростите его; если не можете упростить – избавьтесь от него.

Уменьшение усложненности на примере компании «Корнинг»

Как бизнес, испытывающий трудности, может использовать Принцип 80/20 для уменьшения усложненности и повышения прибыльности? Отличным примером, отвечающим на этот вопрос, является история компании «Корнинг», которая на своих заводах в Гринвилле (штат Огайо) и Кайзерслаутерне (Германия) производит керамические подложки для систем нейтрализации автомобильных выхлопных газов[40]. В 1992 году дела компании в США шли очень плохо, а в следующем году резко упали продажи и в Германии. Однако, вместо того чтобы впадать в панику, руководители «Корнинг» решили внимательно взглянуть на показатели рентабельности всех своих изделий.

Для того чтобы решить, какую продукцию выпускать, руководители «Корнинг», как и директора практически всех фирм по всему миру, использовали метод нормативных издержек на единицу продукции. Однако существование систем нормативных издержек – это одна из главных причин того, почему Принцип 80/20 настолько действенен: подобные системы нормативных издержек не позволяют определить истинную прибыльность продукции – в основном потому, что они не делают различий между крупносерийными и мелкосерийными изделиями. Когда в «Корнинг» полностью подсчитали переменные издержки на единицу продукции – например, на работу в

сверхурочное время, обучение персонала, модернизацию оборудования, простои, – то были потрясены результатами.

Возьмем два изделия, произведенных в Кайзерслаутерне: простую симметричную керамическую подложку катализатора, которая выпускается в большом количестве (назовем ее здесь R10), и выпускаемую значительно меньшими партиями подложку R5 неправильной формы. Нормативные издержки на выпуск R5 были на 20 % выше, чем на выпуск R10. Но когда были полностью подсчитаны затраты на инженерное обеспечение и обустройство цехов по выпуску R5, себестоимость одного изделия R5 превысила себестоимость R10 почти на 500 000 %!

При зрелом размышлении этим данным все же поверили. Изделие R10 воспроизводилось буквально само по себе; изделие же R5 требовало постоянного внимания дорогостоящих инженеров, пытающихся удержать его в рамках спецификации. Поэтому, если бы «Корнинг» выпускала только R10, ей бы потребовалось гораздо меньше инженеров, чем было. Так и произошло: прекратив выпуск мелкосерийных неприбыльных изделий, компания уменьшила количество инженеров на 25 %.

Принцип 50/5

Аналитики из «Корнинг» продолжили двигаться в сторону очень полезного родственника Принципа 80/20 – к Принципу 50/5.

Принцип 50/5 утверждает, что 50 % клиентов, продукции, комплектующих и поставщиков компании приносят ей менее 5 % поступлений или прибыли. Избавление от мелкосерийных (и убыточных) 50 % – это ключ к уменьшению усложненности.

Принцип 50/5 сработал в отношении компании «Корнинг». Из 450 наименований продукции, производимых в Гринвилле, половина приносила компании 96,3 % всей выручки; другие 50 % – лишь 3,7 %. В зависимости от анализируемого периода оказалось, что завод в Германии производил 50 % продукции, которая приносила 2 %–5 % выручки от продаж. И в США, и в Германии выпуск этих 50 % продукции был убыточным.

Чем больше – тем хуже

Дорога в ад вымощена стремлением к увеличению объемов продукции.

> **Большие объемы выпускаемой продукции приводят к уменьшению прибыльности, к появлению малоприбыльных клиентов и многократному усложнению структуры управления.**

Поскольку усложненность интересна и полезна управленцам, ее часто терпят или даже поощряют – до тех пор, пока она не становится просто недопустимой. В компании «Корнинг» управленцы заполнили заводы убыточными и усложняющими проектами. В результате пришлось наполовину сократить число наименований выпускаемой продукции. Вместо 1000 поставщиков компания стала работать с двумя сотнями, на чью долю приходилось 95 % поставок (Принцип 95/20). Организация производства была упорядочена и упрощена.

В ситуации, когда произошел обвал рынка, «Корнинг» вернула свои позиции. Кому-то это могло показаться неправильным, но это сработало. Более простая и меньшая доля рынка стала приносить большие прибыли. Оказалось, чем меньше – тем лучше.

Управленцы любят сложность

Здесь стоит задать себе вопрос: почему организации, вроде бы предназначенные для максимального получения прибылей, становятся сложными, хотя это явно уменьшает прибыльность?

Один из возможных ответов: к сожалению, управленцы любят усложненность. Усложненность стимулирует и бросает вызов интеллекту; она скрашивает скучную рутину и создает интересную работу для управленцев. Некоторые люди считают, что усложненность возникает тогда, когда никто не обращает на нее внимания. Не спорю – но уверен: усложненность часто порождается управленцами, так же как управленцы порождаются усложненностью.

Большинство организаций, даже явно коммерческие и капиталистические, представляют собой заговор управленцев против интересов клиентов, инвесторов и мира в целом. Если фирме не угрожает финансовый кризис или если у нее нет необычного лидера, который ценит своих клиентов и инвесторов больше, чем управленцев,

то в ней гарантированно присутствует чрезвычайная управленческая активность; ведь она выгодна классу управленцев, находящихся у власти[41].

Сокращение расходов через упрощение

Таким образом, в бизнесе, как и в жизни в целом, существует тенденция к сверхусложненности. Все организации, особенно крупные и сложные, по своей сути неэффективны и убыточны. Они не фокусируются на том, что от них требуется – приносить пользу имеющимся или потенциальным клиентам. Любая деятельность, которая не соответствует этой цели, непродуктивна. И, тем не менее, большинство крупных организаций занимаются дорогостоящей и непродуктивной деятельностью.

Каждый человек и каждая организация – это продукт взаимодействия различных сил, и эти силы всегда находятся в состоянии войны друг с другом. Это война между малоценным большинством и жизненно важным меньшинством. Малоценное большинство состоит из инерции и неэффективности. А действительно важное меньшинство состоит из высокой эффективности, проницательности и высокого качества. Большинство действий приводят к малоценным результатам и небольшим изменениям. Немногочисленные же мощные вмешательства имеют колоссальные последствия. Эту войну трудно заметить сразу: один и тот же человек, одна и та же группа или одна и та же организация проводят как к массе слабых (или негативных), так и к немногочисленным, но чрезвычайно ценным результатам. Все, что мы можем видеть, – это общий результат; по отдельности мы не видим ни отбросов, ни бриллиантов.

Из этого следует, что любая организация всегда имеет огромный потенциал в плане снижения затрат и увеличения своей полезности для клиентов путем упрощения организации и отказа от малополезной или даже бесполезной деятельности.

Всегда имейте в виду, что:

• непроизводительные растраты увеличиваются в атмосфере усложненности; эффективность же требует простоты;

• массированная деятельность всегда будет бесцельной, плохо спланированной, бездарно управляемой, производимой с потерями и,

по большей мере, ненужной клиентам;

• небольшая часть деятельности всегда будет потрясающе эффективной и нужной клиентам. Возможно, это совсем не то, что вы под этим подразумеваете; эта часть деятельности растворена и спрятана среди менее эффективной;

• все организации представляют собой смесь продуктивных и непродуктивных сил – людей, взаимоотношений и средств;

• низкая производительность всегда широко распространена, она прячется за небольшим количеством высокой производительности и поддерживается ею;

• серьезные улучшения всегда возможны, если действовать по-другому и делать немногое.

Всегда помните о сути Принципа 80/20: если вы анализируете результаты работы своей фирмы, то скорее всего окажется, что примерно ⅕–¼ ее деятельности приносит вам ¾– ⅘ прибыли. Приумножайте эту одну пятую или одну четвертую часть. Приумножайте также эффективность остальной деятельности – или избавляйтесь от нее!

Сокращение затрат с помощью Принципа 80/20

Все эффективные методы сокращения затрат используют три основные идеи 80/20: *упрощение* – посредством отказа от неприбыльной деятельности; *сосредоточение* – на нескольких ключевых стимулах улучшений; *сравнение производительности*. Последние две заслуживают подробного рассмотрения.

Будьте избирательны

Не беритесь за все с одинаковым рвением. Сокращение затрат – дело дорогостоящее!

Определите участки (возможно, всего 20 % от вашего бизнеса), которые имеют наибольший потенциал сокращения затрат. Концентрируйте 80 % своих усилий именно на этих участках.

Если вы не хотите слишком увязнуть в микроанализе, будет полезным применить правило 80/20. Спросите себя, какие крупные потери времени можете сократить. Найдите, где в вашей текущей деятельности содержится 80 % отсрочек и затрат, и определите, как вы можете устранить их[42].

Чтобы преуспеть, нужно понять, что действительно имеет значение… большинство организаций подчиняются правилу Парето: на выполнение 80 % действительно важных действий требуется 20 % затрат… Например, в ходе проведенных в платежном центре компании «Pacific Bell» исследований выяснилось, что 25 % всей деятельности центра было посвящено обработке 0,1 % платежей. Треть платежей оформлялась дважды, а иногда и по несколько раз[43].

При сокращении затрат или при повышении качества товара или услуги прежде всего помните о том, что одинаковые затраты не ведут к равному удовлетворению нужд клиента. Некоторые аспекты затрат чрезвычайно продуктивны, но большая их часть имеет весьма малую связь с тем, что ценит клиент. Определите, сохраняйте и приумножайте продуктивные затраты и откажитесь от остальных.

Использование Анализа 80/20 для определения участков возможных улучшений

С помощью Анализа 80/20 можно установить причины конкретных проблем и сосредоточить внимание на улучшении ключевых участков. В качестве простого примера давайте представим, что вы руководите издательской фирмой и ваши расходы на 30 % превышают бюджет. Менеджер производственного отдела приводит 1001 причину перерасхода средств: иногда авторы запаздывают со сдачей рукописи, иногда корректоры или составители предметного указателя работают дольше, чем запланировано, во многих случаях книга получается более объемной, чем рассчитывали, графики и рисунки часто нуждаются в корректировке – и т. д.

Первое, что вы можете сделать, – это взять конкретный период времени, скажем, три месяца, и внимательно посмотреть на все причины перерасхода времени и средств. Нужно записать основную причину каждой просрочки, а также те финансовые потери, которые вы из-за них несете.

В таблице 13 представлены причины дополнительных расходов издательства, начиная с самых распространенных.

	Причины	Количество	Процент	Общий процент
1	Авторы запаздывают с корректурой	45	30,0	30,0
2	Авторы запаздывают с первоначальной рукописью	37	24,7	54,7
3	Авторы вносят слишком много поправок	34	22,7	77,4
4	Рисунки нуждаются в корректировке	13	8,6	86,0
5	Книга выходит более объемной, чем планировалось	6	4,0	90,0
6	Корректор запаздывает	3	2,0	92,0
7	Составитель предметного указателя запаздывает	3	2,0	94,0
8	Получение разрешений с опозданием	2	1,3	95,3
9	Неполадки с компьютером наборщика	1	0,67	96,0
10	Исправление ошибок набора	1	0,67	96,6
11	Изменение графика выпуска редактором	1	0,67	97,3
12	Изменение графика выпуска отделом маркетинга	1	0,67	98,0
13	Изменение графика выпуска типографией	1	0,67	98,7
14	Пожар в комнате наборщиков	1	0,67	99,3
15	Разбирательство с наборщиками	1	0,67	100,0
	Всего	150	100	100

Табл. 13. Причины дополнительных расходов издательства

На рисунке 20 эта информация представлена в виде Диаграммы 80/20. Чтобы построить ее, расположите столбцы причин в порядке уменьшения важности. На левой вертикальной оси расположите количество причин в процентах, на правой – кумулятивный процент количества причин. Сделать это просто, и наглядность информации заметно повысится.

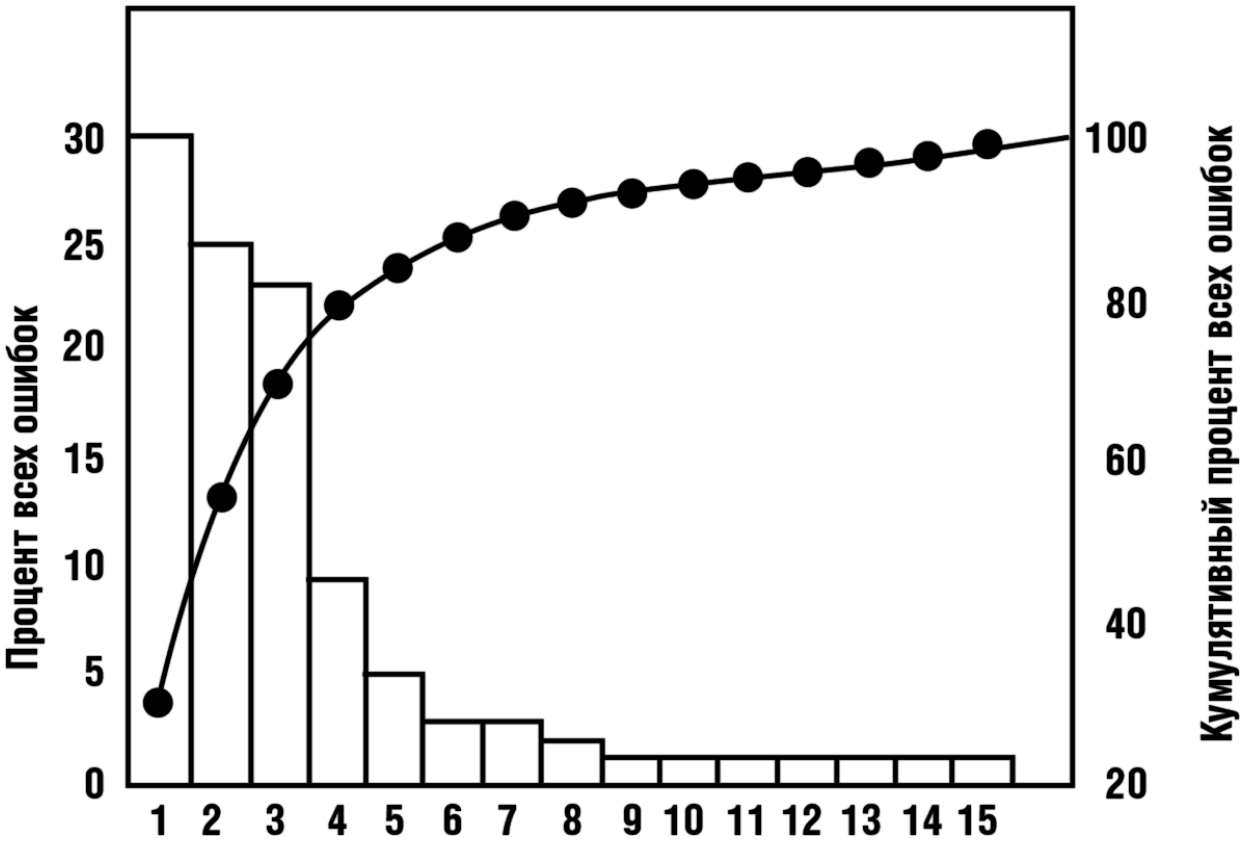


Рис. 20. Диаграмма 80/20 причин дополнительных расходов издательства

Из рисунка 20 мы видим, что три проблемы из пятнадцати (то есть ровно 20 %!) вызывают почти 80 % дополнительных расходов. Кривая кумулятивного процента быстро перестает нарастать уже после первых пяти причин, что говорит о том, что вы приблизились к области «многих заурядных» причин.

Три крупнейшие причины задержек связаны с авторами. Издательство может решить эту проблему путем включения в

контракты с авторами пункта об их ответственности за любые дополнительные расходы издательства, вызванные их опозданием или внесением большого количества поправок. Подобное небольшое изменение в контракте позволит избавиться от 80 % проблем.

Иногда бывает полезнее построить Диаграмму 80/20 на основе финансового аспекта проблемы (или возможности), а не на основе количества причин. Методика здесь точно такая же.

Сравнивайте производительность

Принцип 80/20 говорит о том, что всегда есть несколько участков высокой продуктивности и множество участков низкой. Все самые эффективные методики сокращения расходов последних 30 лет использовали эту идею (часто сознательно упоминая Принцип 80/20) для сравнения производительности. Вы либо подтягиваете большинство отстающих до уровня производительности лучших (иногда на 90 %, иногда на 75, обычно – в этих пределах), либо спокойно от этого большинства избавляетесь.

Сейчас мы не будем перечислять и описывать различные методики сокращения расходов и улучшения показателей вроде бенчмаркинга, демонстрации наилучших примеров или реорганизации производства. Все они являются систематическим продолжением Принципа 80/20 – и при условии последовательного и настойчивого применения могут невероятно повышать ценность вашей деятельности в глазах клиента. Однако очень часто эти методики становятся недолговечным, модным увлечением менеджеров или превращаются в самостоятельные программы. Они имеют гораздо больше шансов на успех, если использовать их в контексте очень простых истин Принципа 80/20, которые и должны направлять все решительные действия:

• лишь малая часть деловой активности приносит пользу;

• ценность вашего товара для клиента редко измеряется и всегда неодинакова;

• для совершения гигантского скачка вперед нужно измерять и сравнивать ценность ваших товаров, поставляемых клиенту, с тем, что клиент готов заплатить за них.

Заключение: Сила простоты

Поскольку бизнес обычно расточителен – усложненность и расточительность существуют за счет друг друга, – простой бизнес всегда будет лучше сложного. Размеры бизнеса обычно имеют большое значение, поэтому для любого данного уровня усложненности лучше иметь крупномасштабный бизнес. Наилучшим может считаться крупный и простой бизнес.

Лучший способ создать нечто великое – это создать нечто простое.

Любой бизнесмен, действительно стремящийся принести большую пользу своим клиентам, может легко добиться этой цели, упростив свой бизнес. Любое крупное предприятие под завязку забито балластом – неприбыльными товарами, процессами, поставщиками, клиентами, а самое главное – собственными управленцами. Этот балласт мешает развитию бизнеса. Прогресс требует простоты, а простота требует беспощадности. Теперь понятно, почему простота встречается настолько же редко, как и красота.

Занимайтесь ключевыми клиентами

Те, кто анализирует причины своего успеха, знает, что правило 80/20 работает. 80 % роста, рентабельности и морального удовлетворения, которые у них есть, проистекает из работы с 20 % клиентов. Чтобы получить ясное представление о желательных перспективах для своего будущего роста, любая фирма как минимум должна определить эти 20 % наиболее прибыльных клиентов.

Вин Манактала[44]

Принцип 80/20 важен для правильного ведения торговли и маркетинга и для соотнесения их с общей стратегией организации в целом, в том числе с процессом производства товаров и услуг. В этой главе мы покажем вам, как использовать Принцип 80/20 в данной сфере. Однако вначале необходимо разобрать завалы из псевдоинтеллектуальных идей об индустриализации и маркетинге. Например, часто можно слышать, что мы живем в постиндустриальном мире, что теперь фирмы должны концентрироваться не на производстве, а на маркетинге и клиенте. Это верно лишь наполовину. Для того, чтобы стало понятно, почему это так, необходимо совершить небольшой экскурс в историю.

В самом начале большинство фирм ориентировалось на требования рынка – то есть на своих покупателей, – практически не задумываясь над этим. В маркетинге как в отдельной функции или деятельности тогда не было необходимости, однако небольшие фирмы обязательно следили за потребностями своих клиентов.

Затем наступило время промышленной революции, которая породила большой бизнес, специализацию (завод по выпуску булавок Адама Смита) и, наконец, конвейер. Естественной тенденцией развития большого бизнеса была подчиненность потребностей покупателя особенностям массового производства дешевых товаров.

До конца 1950-х годов большой бизнес во всем мире ориентировался на увеличение производства.

> **Генри Форд однажды сказал, что покупатели могут получить «Форд Модели Т» любого цвета, какого захотят, – «при условии, что этот цвет будет черным!». И это была единственно верная стратегия для того времени.**

Сегодня любой маркетолог или опытный бизнесмен может поиронизировать над примитивностью производственного подхода. На самом же деле стратегия Форда была единственно правильной для его времени.

Товары, производимые с малыми затратами, становились доступными все более широкому кругу потребителей, до того не охваченных рынком. Создание рынка массовых дешевых товаров вызвало рост покупательской способности населения, а это привело к логической цепочке: дешевое производство – увеличение потребления – увеличение занятости – увеличение покупательной способности – увеличение объемов производства – снижение затрат на производство единицы продукции – увеличение потребления… и так далее по восходящей (если нет помех) спирали.

Если смотреть на Генри Форда в этом контексте, следует признать, что он, конечно, был не троглодитом, стремившимся производить все больше, а настоящим гением, оказавшим услугу простым гражданам. В 1909 году он заявил, что его целью является «демократизация автомобиля». В те времена эта цель вызывала усмешку: только очень богатые люди имели тогда машины. Тем не менее массовое производство «Модели Т», которая стоила ничтожно мало в сравнении с прежними автомобилями, положило начало выпуску недорогой продукции и реализации этой цели. В том, что мы имеем возможность наслаждаться этим «рогом изобилия»[45] фордовского мира, есть свои плюсы и минусы, но плюсов гораздо больше.

Массовое производство и внедрение новинок не ограничивалось автомобилями. Многие товары, от холодильников до плеера «Sony Walkman» и компакт-дисков, невозможно было выпускать, руководствуясь маркетинговыми исследованиями. В XIX веке никто не стал бы покупать замороженные продукты питания, потому что ни у кого не было холодильников для их хранения.

Величайшие открытия человечества, начиная с добывания огня и изобретения колеса, были триумфом производства, которое затем создавало свои рынки. Поэтому неправильно говорить о том, что мы живем в постиндустриальном мире. Это чепуха. Сейчас услуги индустриализуются точно так же, как в так называемую индустриальную эру это происходило с товарами. Розничная торговля, сельское хозяйство, цветоводство, языки, развлечения, обучение, уборка, гостиничное и даже ресторанное дело – все эти области деятельности всегда были прерогативой индивидуальных поставщиков услуг; не тиражируемыми и не поддающимися индустриализации. Сейчас все эти сферы подвергаются не только стремительной индустриализации, но в некоторых случаях и глобализации[46].

В 1960-х годах был заново открыт маркетинг, в 1990-х – ориентация на покупателя

Успех ориентации на производство, когда главным было создать товар, расширить производство и снизить цены, в конце концов высветил и недостатки такого подхода. В начале 1960-х годов экономисты вроде Теодора Левитта стали призывать менеджеров к ориентации на маркетинг. Легендарная статья Левитта, опубликованная в 1960 году в «Гарвард бизнес ревью» (Harvard Business Review), называлась «Близорукость в маркетинге» («Marketing myopia») и призывала промышленников ориентироваться на «удовлетворение нужд потребителя», а не на «производство товара». Это откровение было поистине сногсшибательным. Бизнесмены тут же бросились завоевывать сердца и души клиентов; стала стремительно развиваться новая отрасль науки о коммерции – маркетинговые исследования, призванная выявить те новые товары, которые хотят приобрести клиенты. Маркетинг стал предметом горячего обсуждения в бизнес-школах, а в высшем руководстве коммерческих предприятий на смену старому поколению управленцев, ориентированному на производство, пришло новое поколение специалистов по маркетингу.

Совсем недавно, в 1980-х и 1990-х годах, удовлетворение покупателя и следование его прихотям выдвигались в качестве целей наиболее просвещенными и процветающими корпорациями.

Ориентация на покупателя одновременно и верна, и опасна

Ориентация на маркетинг и удовлетворение нужд покупателя – идея совершенно правильная. Однако она может иметь опасные и даже смертельные побочные последствия. Если ассортимент выпускаемых компанией товаров будет слишком широким и охватит слишком много новых отраслей или если одержимость привлечением новых клиентов будет приводить к слишком большому количеству неприбыльных покупателей, то себестоимость продукции станет расти, а прибыль компании сокращаться.

С расширением ассортимента растут и накладные расходы – как результат затрат на усложненность.

Затраты на производство товара на фабрике сейчас настолько малы, что составляют лишь небольшую, обычно менее 10 %, часть цены, по которой товар продается потребителю. Большая часть затрат фирмы лежит вне пределов фабрики. И эти затраты могут стать неподъемными, если ассортимент производимой продукции будет слишком большим.

Аналогичным образом стремление заполучить как можно больше потребителей может привести к эскалации затрат на маркетинг и продажи, а также к увеличению логистических издержек. Но что наиболее опасно, это может привести к долговременному понижению приемлемого для покупателя уровня продажной цены – не только для недавно привлеченных, но и для тех, кто покупает товары данной фирмы уже давно.

И здесь очень важно использовать Принцип 80/20. Он может обеспечить синтез подхода, ориентированного на производство, с тем, что ориентирован на маркетинг. Применение Принципа 80/20 позволит вам сосредоточить внимание лишь на приносящем прибыль маркетинге и прибыльном удовлетворении нужд клиента (в противоположность убыточному служению клиенту, как это слишком часто встречается сегодня).

Учение о маркетинге по Принципу 80/20

Фирма должна ориентироваться на те рынки и тех клиентов, которые для нее полезны – как правило, это меньшая часть клиентов и рынков, которые имеются у фирмы. Традиционный подход, ориентированный на маркетинг и удовлетворение нужд клиента, бывает верным лишь в 20 % случаев.

Существуют три золотых правила:

• Маркетинг, а также деятельность фирмы в целом должны сосредоточиваться на предоставлении потрясающего по качеству товара или услуги в отношении 20 % всего ассортимента – на той небольшой части, которая приносит 80 % чистой прибыли.

• Маркетинг, а также деятельность фирмы в целом должны быть направлены на увеличение объема продаж тем 20 % клиентов, которые приносят фирме 80 % доходов/прибыли, а также на удовлетворение и удержание таких клиентов.

• Реального конфликта между производством и маркетингом нет. Вы добьетесь успеха в маркетинге лишь при условии, что ваш товар отличается от товара других производителей и что привлекаемые вами покупатели либо не могут купить подобный товар в другой фирме, либо предоставляемый вами пакет «товар/сервисное обслуживание/цена» гораздо привлекательнее, чем у других. Маловероятно, чтобы все эти условия были применимы в отношении более 20 % вашего текущего ассортимента; скорее всего, вы получаете более 80 % своей реальной прибыли именно с этих 20 %. А если эти условия неприменимы ни к одному товару в ассортименте вашей продукции, то ваш единственный путь – внедрять новые технологии. На этой стадии креативный специалист по маркетингу должен ориентироваться на производство. Любые инновации всегда ориентированы на производство продукции. Инновации без нового товара или новой услуги – это и не инновации вовсе.

Ориентируйтесь на рынок лишь в отношении немногих выгодных для вас товаров или сегментов рынка

Товары, приносящие вам 20 % дохода, скорее всего дают 80 % прибыли, если вы подсчитаете все расходы, связанные с этими товарами, в том числе и непроизводительные. Еще более вероятно, что 20 % товаров приносят вам 80 % прибыли. Билл Роач, специалист по

закупке косметики для фирмы «Рейли», которая занимается розничной торговлей в городе Сакраменто в Калифорнии, отмечает:

> *80 % ваших прибылей приходит от 20 % товаров. (Для фирмы розничной торговли) вопрос заключается в том, какую часть остальных 80 % вы сможете урезать (без риска потерять статус косметического магазина)… Спросите об этом у оптовых продавцов косметики, и они ответят, что это опасная затея. Спросите продавцов, занимающихся розничной торговлей, и они ответят, что избавиться от некоторой части неприбыльных товаров можно*[47].

Логично было бы увеличить торговые площади под наиболее прибыльные и хорошо продающиеся губные помады и изъять из ассортимента неходовой товар. Затем, совместно с поставщиками 20 % самых прибыльных товаров, можно провести крупную внутримагазинную рекламную кампанию. Заметьте, что всегда существуют убедительные с виду причины, почему вам нужны 80 % неприбыльных товаров: в данном случае это «потеря статуса» из-за уменьшения ассортимента. Подобные доводы основаны на странном представлении о том, что люди, приходящие в магазин, желают видеть много ненужного им товара, который мешает найти то, что они хотят купить. В 99 % случаев, когда эта идея подвергалась проверке, выяснялось, что

> **Избавление от неходовых товаров резко увеличивает прибыль, и при этом покупатели даже не замечают, что какой-то товар исчез с прилавков.**

Одна компания, производившая автокосметику: шампуни, полироли и другие товары для ухода за автомобилем – продавала свою продукцию через автомойки. Теоретически это было логично, поскольку владельцы автомоек могли бы получать процент с каждой продажи, выставив эти товары на видное место, которое иначе просто пустовало бы. Предполагалось, что на автомойках для автокосметики отведут действительно заметное место и будут стараться ее продать.

Но после смены руководства в компании, выпускавшей автокосметику, ее новые руководители провели всесторонний анализ

состояния продаж и выяснили, что «наблюдается классическая схема 80/20 – 80 % всех поступлений от продаж поступает от 20 % розничных точек компании»[48]. Когда новый директор компании проверил 50 автомоек, производивших минимальные продажи, выяснилось, что продукция компании на этих автомойках была выставлена в самых незаметных для покупателя местах, а ее запасы после продажи практически не пополнялись.

Директор компании раскритиковал владельцев автомоек за то, что они не продают его продукцию. Он призвал их исправиться и должным образом оформить витрины в местах, доступных покупателю. Это не сработало. Вместо этого ему бы следовало сконцентрироваться на 20 % автомоек, лучше всего продававших его продукцию. Что они делают правильно? Могут ли они делать это еще лучше? Что общего они имеют между собой? Как найти еще больше таких автомоек? Поскольку все выгодные автомойки находились во владении крупных, профессионально работающих фирм, новому директору нужно было расширять партнерство именно с такими фирмами, вместо того чтобы добиваться повышения продаж от небольших автомоек, находившихся в частном владении.

Ориентируйтесь лишь на нескольких ключевых клиентов

Какой бы важной ни была ориентация на несколько лучших товаров, она менее важна, чем ориентация на нескольких лучших клиентов. Многие успешные маркетологи хорошо усвоили этот урок. В этой связи можно привести несколько примеров. Вот пример из сферы телекоммуникаций:

> *Сконцентрируйте свое внимание на тех сферах, в которых существует реальная угроза конкуренции. В большинстве случаев действует правило 80/20 – 80 % поступлений от продаж приходит от 20 % клиентов. Знайте самых прибыльных своих клиентов и делайте все, чтобы удовлетворить их запросы*[49].

Пример из сферы бизнеса, занимающегося контролем и регулированием исполнения контрактов:

Помните старое правило 80/20. Поддерживайте теснейший контакт с 20 % ваших клиентов, на которых строится 80 % вашего бизнеса. Каждым воскресным вечером просматривайте контрактные файлы и черкните пару строк, пошлите открытку или сделайте себе пометку о том, чтобы позвонить клиенту, с которым вы уже давно не контактировали[50].

American Express с 1994 года провела множество кампаний с целью укрепления связей с фирмами, работающими в сфере обслуживания и их клиентами – теми, которые обеспечивают наибольший объем продаж American Express. Карлос Виера, директор отдела продаж American Express в южной Флориде, поясняет:

Это старое правило 80/20: огромную долю прибыли дают 20 % вашего рынка. Наша кампания – это, скорее, рекламная акция, направленная на то, чтобы заставить людей больше питаться вне дома (и оплачивать все это картами American Express)[51].

Успешный маркетинг – это, прежде всего, концентрация на относительно небольшой группе клиентов, наиболее активно покупающих ваш товар или услугу.

Немногие клиенты покупают много, в то время как огромное число клиентов покупает очень мало. Этих последних можно игнорировать. Имеет значение лишь основная группа покупателей – те, которые покупают много и часто. Например, Emmis Broadcasting, владеющая радиостанциями WQHT и WRKS, провела успешные маркетинговые кампании, ориентированные исключительно на свою основную аудиторию, чтобы увеличить временной промежуток, в течение которого слушатели настроены на ее радиоволны:

И теперь они слушают свою любимую радиостанцию 25 часов в неделю, а не 12, как прежде… мы используем правило 80/20 в отношении всех наших радиостанций… Мы охватили

каждого слушателя нашей целевой аудитории и выдоили из них каждые четверть часа, которые мы могли выдоить[52].

Сосредотачиваться на 20 % клиентов гораздо легче, чем на 100 %. Угодить всем вашим покупателям практически невозможно. А вот заботиться об основных 20 % клиентов не только не трудно, но и очень выгодно.

Четыре действия по удержанию ключевых клиентов

Во-первых, вы не сможете сосредоточиться на 20 % клиентов, если не знаете, кто они. Фирмы с ограниченным количеством клиентов могут решить этот вопрос индивидуально по каждому. Фирмы, продающие свои товары десяткам тысяч или миллионам покупателей, должны знать своих ключевых клиентов (или каналы распространения), а также иметь представление о том, кто является их основным потребителем, который покупает много и часто.

Во-вторых, вы должны обеспечить этим ключевым покупателям первоклассный или даже «потрясающий» сервис. Чтобы создать страховую суперкомпанию будущего, советует консультант Дэн Салливан, «вы устанавливаете 20 тесных контактов и затем окружаете их сервисом. Не обычным сервисом и не просто хорошим сервисом. Потрясающим! Вы угадываете их желания, а когда они просят вас о чем-то, реагируете мгновенно, словно спецназ»[53]. Главное – обеспечить потрясающий сервис, выходящий за рамки ваших обязательств и преобладающих в вашей сфере деятельности стандартов. Возможно, вам придется на короткое время напрячься, но это принесет долговременную пользу.

В-третьих, ориентируйте новые товары и услуги на основные 20 % покупателей. Разрабатывайте новинки лишь для этой основной группы и в сотрудничестве с ней. Если вы хотите завоевать долю рынка, прежде всего старайтесь продавать больше товаров основной группе своих покупателей.

Вообще, это не вопрос умения продавать. Это даже не вопрос продажи большего количества уже существующего товара, хотя программы увеличения продаж наиболее активным покупателям почти всегда дают высокую отдачу и увеличивают кратко- и долговременные

прибыли. Однако гораздо большее значение имеет совершенствование уже существующих товаров или разработка совершенно новых, необходимых вашим ключевым покупателям – желательно в сотрудничестве с ними. Нововведения должны проистекать из тесных отношений с этой ключевой группой клиентов.

И, наконец, вы должны стремиться удержать ваших основных клиентов навсегда. Ваши ключевые клиенты – это ваши деньги в банке. Если вы потеряете хоть одного из них, то потеряете прибыль.

> **Экстраординарные усилия по удержанию ключевых клиентов, которые могут выглядеть как дополнительные расходы, на самом деле обеспечат вам существенное увеличение прибылей.**

Первоклассный сервис может способствовать даже увеличению краткосрочных прибылей, побуждая клиентов к новым покупкам. Однако рентабельность описывает состояние бизнеса лишь после некоторого периода времени его функционирования. Настоящим же показателем состояния бизнеса является сила, глубина и длительность его взаимоотношений с ключевыми покупателями. Если вы начнете терять основных клиентов, ваш бизнес начнет рассыпаться, как бы вы ни пытались маскировать это краткосрочными прибылями. Если ключевые клиенты уходят от вас, продавайте бизнес как можно скорее или увольте все руководство – в том числе себя, если вы босс, – и предпримите все возможное и невозможное, чтобы вернуть ключевых клиентов или, как минимум, предотвратить их исход. И наоборот, если ваши ключевые клиенты довольны, вашему бизнесу гарантируется долговременная экспансия.

Служение ключевым 20 % клиентов должно стать навязчивой идеей всей фирмы

Только сосредоточение внимания на ключевых 20 % клиентов может сделать маркетинг первостепенным процессом для фирмы. Мы начали эту часть главы, рассмотрев переход от ориентации на производство товара к ориентации на маркетинг. Затем мы увидели, что

так называемые издержки ориентированного на маркетинг подхода являются результатом ориентации на 100 %, а не на 20 % клиентов.

Для ключевых 20 % клиентов никакие издержки не могут быть достаточно велики. Вы можете вкладывать все свои деньги и энергию и знать, что получите великолепную отдачу.

Ваша организация не может ориентироваться на 100 % клиентов: она может ориентироваться на 20 %. Концентрироваться на этих 20 % – главная задача любого человека, занимающегося маркетингом. И маркетинг такого типа должен стать главной задачей каждого человека, работающего в фирме. Клиент увидит и оценит усилия (явные и неявные) каждого работающего в фирме. В этом смысле Принцип 80/20 дает нам совершенно новый взгляд на вещи. Он делается центральным принципом маркетинга; маркетинг становится центральным направлением деятельности фирмы; и он также делает маркетинг работой каждого человека в фирме. Для всех членов организации маркетинг должен означать предоставление ключевым 20 % клиентов обслуживание еще более высокого уровня.

Продажи

Продажи – близкий родственник маркетинга: это деятельность по непосредственному общению с покупателями и, что так же важно, по выяснению мнения покупателей. Мышление 80/20, как мы увидим далее, так же важно в сфере продаж, как и в маркетинге.

Средние показатели продаж очень обманчивы. Некоторые продавцы зарабатывают более 100 000 фунтов стерлингов в год, тогда как подавляющее большинство их едва нарабатывает на минимальную зарплату. Средние показатели для этих людей и их работодателей ничего не значат.

Возьмите любую группу продавцов и проведите в ее отношении Анализ 80/20. Скорее всего вы обнаружите несбалансированное распределение между объемами продаж этих продавцов. Большинство исследований показывают, что 20 % лучших продавцов производят 70–80 % объема продаж[54]. Для тех, кто не знает о преобладании в жизни соотношений 80/20, это оказывается достаточно впечатляющим результатом. Но для любого бизнесмена здесь кроется разгадка того, как быстро повысить прибыль.

В краткосрочной перспективе прибыли бывают связаны с продажами теснее, чем с любой другой переменной. Почему Принцип 80/20 действует применительно к продажам и что мы можем по этому поводу предпринять?

ГЛАВНОЕ В ДЕЛЕ ДОСТИЖЕНИЯ ВЫСОЧАЙШИХ УРОВНЕЙ ПРОДАЖ – ПЕРЕСТАТЬ МЫСЛИТЬ «УСРЕДНЕННЫМИ» КАТЕГОРИЯМИ И НАЧАТЬ МЫСЛИТЬ КАТЕГОРИЯМИ 80/20.

Существует два набора причин, почему продажи настолько сильно отличаются от продавца к продавцу. Первый набор причин связан чисто с производительностью продавца; второй – со структурой организации работы с клиентами.

Производительность продавца

Предположим, что ваш анализ дублирует последний пример и вы выясняете, что 20 % ваших продавцов дают 73 % всего объема продаж. Что делать в этом случае?

Первый очевидный, но часто игнорируемый императив – *держитесь за высокопроизводительных продавцов*. Не следуйте старому принципу: «если что-то не сломалось, то зачем его чинить?». Если еще не сломалось, проследите за тем, чтобы не сломалось никогда.

Чтобы быть ближе к покупателю, вы должны быть ближе к своим лучшим продавцам.

Делайте все, чтобы они были счастливы; а это не всегда можно сделать только с помощью денег.

Во-вторых, *наймите больше продавцов такого же типа*. Это вовсе не обязательно должны быть люди с такой же квалификацией. Гораздо более важную роль здесь играет индивидуальность и отношение к делу. Соберите ваших лучших продавцов в одной комнате и, посмотрев на них, решите, что между ними общего. А еще лучше – попросите их помочь вам нанять людей, похожих на них.

В-третьих, *попробуйте выяснить, когда продавцы продают больше всего и что они делают не так, как всегда*. Принцип 80/20 применим ко времени – в той же степени, что и к людям: 80 % продаж, сделанных каждым из продавцов, возможно, были сделаны в 20 % рабочего времени. Попытайтесь выявить так называемые полосы везения и выяснить, почему они возникли. Один комментатор удачно высказался по этому поводу:

> *Если вы занимаетесь продажами, мысленно вернитесь к лучшей из ваших полос везения. Что вы делали в ту неделю не так, как всегда? Я не знаю, кто более суеверен – бейсболисты или продавцы… но люди, преуспевающие в своей области, выясняют, какие условия присутствовали, когда вдруг началась полоса везения, и вовсю стараются этих условий не менять. Конечно, если вы не бейсболист, а продавец и у вас идет полоса везения, вам все-таки не стоит носить свою любимую форму слишком долго*[55].

В-четвертых, *заставьте каждого продавца применять методы, дающие наилучшее соотношение между усилиями и результатами*. Иногда этим методом у вас будет реклама через газету, иногда – продажа через личное посещение клиента, иногда – фокусированная рассылка писем, иногда – продажи по телефону. Делайте то, что дает наибольшую отдачу. Вы можете проанализировать это, но самый быстрый и дешевый способ узнать, что лучше, – это понаблюдать, как ваши лучшие продавцы используют свое время.

В-пятых, *перебросьте преуспевающую команду продавцов на участок неуспевающей команды – и наоборот*. Проведите этот оригинальный эксперимент – и вы узнаете, сможет ли ваша успешная команда справиться со структурными трудностями. Если хорошая команда продавцов исправит положение дел на прежде неуспешном участке, а другая команда и на хорошем участке потерпит неудачу, посоветуйтесь с хорошими продавцами о том, что делать, – может, вам следует разделить команды так, чтобы несколько хороших продавцов оказалось на обоих участках. Недавно фирма одного моего клиента добилась потрясающих успехов на внешнем рынке, но внутри страны продавцы работали плохо, и фирма теряла рынок. Я предложил поменять местами команды продавцов. Главный директор возразил,

сказав, что сотрудники, работающие в отделе экспортных продаж, владеют иностранными языками, и было бы глупо использовать их для работы на внутреннем рынке. Но, в конце концов, он согласился на перевод одного члена международной команды, уволил директора отдела внутренних продаж и поставил на его место этого молодого человека. И вдруг доля рынка компании внутри страны, которая до того неуклонно уменьшалась, стала увеличиваться. Конечно, не все такие эксперименты имеют счастливый конец, но в сфере продаж неудачник обычно терпит поражение, а преуспевающий преуспевает еще больше.

И, наконец, как насчет *тренинга по продажам?* «Имеет ли смысл вкладывать деньги в обучение худших 80 % продавцов, для того чтобы увеличить их уровень производительности, или это потеря времени, поскольку многие из них, сколько их ни учи, так и останутся неудачниками?»[56] Как и в любом другом деле, подумайте, какой ответ может подсказать вам Принцип 80/20. Мой ответ такой:

• Обучайте только тех, кто, по вашему мнению, планирует работать на вашу фирму в течение хотя бы нескольких лет.

• Заставьте лучших продавцов обучать остальных, вознаграждая этих лучших в соответствии с успехами их учеников.

• Тех, кто добивается наибольших успехов после первого курса обучения, обучайте и дальше. Возьмите 20 % лучших обучающихся и 80 % усилий по обучению посвятите именно им. Прекратите тренинг наихудших 50 %, но не в том случае, когда обучение даже наихудших дает явно хороший результат.

Показатели продаж во многих случаях связаны исключительно с квалификацией продавца, но зачастую это бывает не так. Стоит рассмотреть эти структурные факторы с позиций Принципа 80/20.

Умение продавать – это не только знание техники продаж

Анализ 80/20 помогает выявить структурные факторы организации работы, которые выходят за рамки компетенции отдельно взятого продавца. Часто бывает так, что легче и прибыльнее заставить эти факторы работать на себя, чем вникать в вопросы индивидуальных особенностей продавца. Очень многое может зависеть от товаров, которые вы продаете, и клиентов, с которыми работаете:

Посмотрите на своих продавцов (менеджеров по продажам). Например, мы можем увидеть, что 20 % наших продавцов дают 73 % всего объема продаж; мы также видим, что 16 % наших товаров дают нам 80 % всех поступлений от продаж; кроме того, 22 % наших покупателей покупают 77 % того, что мы продаем…

Выясняя ситуацию с продажами, мы видим, что продавец Блэк активно работает со 100 покупателями. 20 % этих покупателей обеспечивают 80 % объема продаж Блэка. Продавец Грин работает в 100 графствах, но мы видим, что 80 % ее покупателей проживают в 24 графствах. Продавец Уайт продает 30 разных товаров. Шесть из них дают 81 % всего объема продаж[57].

Мы уже рассматривали в этой главе действие Принципа 80/20 в отношении товаров и покупателей. В этом смысле те, кто руководит работой продавцов, должны сделать следующее:

• Направьте усилия каждого продавца на продажу 20 % товаров, приносящих 80 % поступлений от продаж. Проследите за тем, чтобы на продажу наиболее прибыльных товаров обращалось в четыре раза больше внимания, чем на продажу менее прибыльных товаров на ту же сумму. Продавцов должны вознаграждать за продажу наиболее прибыльных, а не наименее прибыльных товаров.

• Настройте продавцов на работу с 20 % клиентов, обеспечивающих 80 % выручки и 80 % прибыли. Научите продавцов классифицировать покупателей по продажам и прибылям. Настаивайте на том, чтобы продавцы 80 % своего времени тратили на 20 % наиболее прибыльных клиентов, даже если при этом приходится игнорировать менее важных клиентов.

Уделение большего количества времени меньшинству наиболее активных покупателей должно привести к тому, что они станут покупать еще больше. Если возможности продажи еще большего количества имеющейся продукции уже исчерпаны, продавцы должны сосредоточиться на предоставлении первоклассного сервиса (чтобы не потерять имеющейся клиентуры), а также на выяснении того, каких новых товаров хотят ключевые 20 % потребителей.

• Сделайте так, чтобы счета, аккумулирующие наибольшую прибыль, вел один продавец или группа продавцов, независимо от их

местонахождения. Пусть у вас будет больше общенациональных счетов и меньше региональных.

Общенациональные счета обычно даются тем фирмам, в которых один покупатель несет ответственность за приобретение товара одной группы, независимо от того, куда эти товары идут дальше. Поэтому вполне логично, что таким важным покупателем должен заниматься главный директор по общенациональным продажам. Но и счета крупных покупателей стоит объединить в общенациональные счета, которые должны обслуживаться специальным вашим работником или группой работников, даже в тех случаях, когда вы имеете несколько региональных покупателей. Рич Чиарелло, первый вице-президент по продажам внутри США из компании «Компьютер ассошиэйтс интернэшнл», отмечает:

> *Из лучших 20 % организаций-клиентов я собираюсь получить 80 % всей выручки. Я собираюсь придать им статус общенациональных счетов. Меня не заботит то, что нашему представителю придется летать по всей стране – он будет отвечать за один счет, мы будем тогда знать об этой организации все и делать все возможное для продажи ей нашей продукции.*

• Снижайте затраты, а в работе с менее важными клиентами пользуйтесь телефоном. Довольно частой жалобой ваших продавцов может быть то, что избавление от большинства покупателей и объединение остальных в общенациональные счета приводит к тому, что торговый представитель должен заниматься территориями, вдвое большими, чем он может обслужить. Можно, конечно, попробовать освободить его от обслуживания нескольких покупателей, но только лишь в качестве крайней меры. Очень часто наилучшее решение – организовать службу продаж и принятия заказов по телефону и поручить ей обслуживание 80 % мелких покупателей. Такой сервис, возможно, будет более эффективным и гораздо более дешевым, чем продажи посредством личных встреч продавца и покупателя.

• И наконец, обратите внимание ваших продавцов на клиентов, которые в прошлом были активными покупателями вашей продукции. Пусть продавцы стучатся в старые двери или звонят по старым телефонным номерам.

Это удивительно успешная техника продаж, о которой часто забывают. Стародавний, довольный вами клиент скорее всего купит у вас снова. Билл Бэйн, основатель консалтинговой фирмы «Бэйн энд компани», одно время занимался продажами Библии на крайнем юге США. Он рассказывает о периоде, когда он ходил от одного клиента к другому и не мог им ничего продать – и вдруг он осознал очевидную истину. Он вернулся к покупательнице, которая последней приобрела у него Библию, и продал ей еще одну! Еще один человек, применявший этот метод, румынский эмигрант Николас Барзан, сейчас является одним из самых преуспевающих брокеров по работе с недвижимостью в США. Он лично зарабатывает 1 миллион долларов комиссионных в год и более трети этой суммы получает от людей, которые пользуются его услугами не первый раз. Мистер Барзан буквально стучится в старые двери и спрашивает домовладельцев (то есть бывших его клиентов), готовы ли они снова продать свою недвижимость.

Эти структурные перемены могут превратить посредственных продавцов в хороших, а хороших – в суперзвездных. Квалификация продавцов непосредственно влияет на уровень продаж. Но еще более важным элементом, имеющим долгосрочное влияние на рынок и удовлетворение клиентов, являются продавцы, излучающие энергию и уверенность, нацеленные на предоставление наилучшего группе ключевых клиентов, и способные услышать то, что в действительности хотят получить эти клиенты.

Немногие действительно важные клиенты

Некоторые клиенты очень важны. Большинство же важны в меньшей степени. Некоторые меры по организации сбыта товара поразительно продуктивны. Большинство же их неэффективны, а некоторые даже убыточны.

Нацеливайте свои меры по организации и стимулированию сбыта на те области, в которых вы можете предоставить меньшинству ваших потенциальных клиентов нечто уникальное – то, что они не могут получить в других местах, – при этом, однако, не забывая и о получении собственной прибыли. Успех любого успешного предприятия проистекает из этого простого принципа.

Десять самых важных областей применения принципа 80/20 в бизнесе

Существует великое множество сфер применения Принципа 80/20. Он может использоваться почти в любом виде деятельности для улучшения планирования и финансовой составляющей. Поэтому моя десятка самых важных сфер применения Принципа 80/20, изложенная ниже, неизбежно является субъективной. При составлении этого списка я принимал во внимание то, насколько широко Принцип 80/20 применялся в мире бизнеса раньше, а также учитывал собственное мнение относительно его потенциала и недооцененных возможностей.

В предыдущих главах я уже рассмотрел первые шесть сфер применения из моего списка: формирование стратегии (в главах «Почему ваша стратегия неверна» и «Просто – значит хорошо»); качество и информационные технологии (в главе «Неизвестный культ»); сокращение затрат и повышение уровня предоставляемых услуг (в главе «Просто – значит хорошо»); маркетинг и продажи (в главе «Занимайтесь ключевыми клиентами»). Данная глава представляет собой обзор четырех остальных сфер применения Принципа 80/20 из моего «хит-парада».

Десять самых важных областей применения Принципа 80/20 в бизнесе

1. Стратегия
2. Качество
3. Снижение себестоимости и улучшение сервиса
4. Маркетинг
5. Продажи
6. Информационные технологии
7. Принятие решений и анализ
8. Управление снабжением
9. Управление проектами
10. Переговоры

Принятие решений и анализ

В бизнесе приходится принимать решения: часто, быстро и подчас без четкого представления об их правильности или неправильности. С 1950 года на бизнес стало снисходить или, если хотите, обрушиваться благословение в виде специалистов по менеджменту и анализу, выращенных в школах бизнеса, аудиторских фирмах и консалтинговых агентствах. Эти специалисты способны произвести анализ (обычно связанный с обширным и дорогостоящим сбором данных) чего угодно. За последние полвека анализ стал, наверное, самой стремительно развивающейся индустрией в США и сыграл важную роль в некоторых крупных триумфах США, таких как полет на Луну.

Англосаксонский большой бизнес завел анализ слишком далеко

Однако использование анализа имеет и темную сторону. Увеличение штатов управленцев, которое только сейчас должным образом отрегулировано; увлечение модными методиками анализа, которые вовсю продвигают бесчисленные консультанты; зацикленность биржевых аналитиков на еще более изощренном анализе краткосрочных прибылей, несмотря на то что такой анализ выявляет лишь небольшую часть реальной ценности компании; отход бизнеса от интуитивного подхода.

Это последнее не только привело мир бизнеса к широко распространенному состоянию, известному как «паралич анализа», но и не лучшим образом повлияло на тех, кто руководит крупными корпорациями Запада. Анализ вытеснил интуицию, так же как аналитики вытеснили интуитивных руководителей из директорского корпуса.

Короче говоря, анализа может оказаться слишком много, и это видно из странной диспропорции распространения анализа в США и Великобритании: в частном секторе анализа слишком много, в общественном – слишком мало. Нашим крупным корпорациям нужно гораздо меньше анализа, но анализа, гораздо более эффективного.

Принцип 80/20 – аналитичен по сути, но использует анализ в меру

Вспомните основные положения Принципа 80/20:

• Доктрина немногого действительно важного и многого неважного: лишь немногие вещи дают важные результаты.

• Большинство усилий не приводит к желаемым результатам.

• То, что вы видите, – не обязательно получаете: в ситуацию всегда вмешиваются какие-то «тайные» силы.

• Пытаться понять происходящее, как правило, дело сложное, утомительное и к тому же совсем не обязательное. Все, что вам нужно знать, – это работает ли какая-то схема или нет, и менять разные факторы, влияющие на нее до тех пор, пока она не заработает, а затем поддерживать функционирование схемы до тех пор, пока она продолжает функционировать.

• Большинство успешных событий происходит в результате действия немногих высокопродуктивных сил; большинство неприятностей случается в результате действия немногих чрезвычайно деструктивных сил.

• Большая часть деятельности *в целом* и по отдельности является потерей времени и не способствует достижению желаемых результатов.

Пять правил принятия решений с использованием Принципа 80/20

Правило первое гласит, что *важными являются очень немногие решения*. Перед тем как что-либо решать, представьте себе две папки – вроде проклятых папок «Входящие» и «Исходящие» на вашем рабочем столе. Одна из них называется «Важные решения», другая – «Неважные решения». Рассортируйте мысленно все решения по этим папкам, памятуя о том, что лишь одно из двадцати решений может попасть в папку «Важные».

Не мучайтесь над принятием неважных решений и тем более не проводите их дорогой и трудоемкий анализ.

Если вы не можете этого сделать, то решите, какое из решений может оказаться верным на 51 %. Если не получается решить это сразу, просто подбросьте монетку.

Второе Правило гласит, что *наиболее важные решения – это подчас решения, которые принимаются изначально*, поскольку точки

невозврата, когда вы могли принять другие решения, уже пройдены, а вы их не заметили. Например, от вас ушли наиболее прибыльные клиенты – из-за того, что вы не заметили их неудовлетворенности или не смогли ее устранить. Или ваши конкуренты создали новый продукт (как это сделали конкуренты IBM, усовершенствовав компьютер), который, по-вашему, неправильно создан и никогда не станет конкурентом вашей продукции. Или вы, не заметив того, потеряли лидирующую позицию на рынке из-за изменения каналов сбыта продукции. Или же вы изобрели потрясающий новый товар и он начинает приносить вам скромную прибыль – и тут приходит кто-то еще и делает миллиарды на точной копии вашего товара, которую люди раскупают, как сумасшедшие. Или какой-нибудь «ботаник» увольняется из вашего исследовательского отдела и основывает какой-нибудь «Майкрософт».

Когда случается такое, никакой сбор данных и никакой анализ не поможет вам осознать эту проблему или возможность. Вам потребуется интуиция и проницательность: задавайте правильные вопросы и не ищите правильных ответов на неправильные. Единственный способ не проглядеть точки невозврата – это в течение одного дня в месяц отрешиться от всяких данных и анализов и задать себе примерно такие вопросы:

• Какие не учтенные до сих пор проблемы и возможности, которые могут привести к серьезным последствиям, остаются без моего внимания?

• Есть ли нечто такое, что работает хорошо, хотя, в общем, не должно было работать, или, по крайней мере, мы не ожидали, что оно будет работать? Есть ли нечто такое, что мы неосознанно предоставляем нашим клиентам, а оно им по какой-то причине нравится?

• Есть ли нечто такое, что идет из рук вон плохо, и хотя причина этого вроде бы нам ясна, мы можем жестоко ошибаться?

• Поскольку нечто важное всегда происходит незаметно, то что это может быть на этот раз?

Третье правило Принципа 80/20 для принятия важных решений касается важных решений: *собирайте 80 % данных и проводите 80 % анализа в первые 20 % имеющегося у вас времени, затем принимайте решение относительно 100 % времени – и действуйте без колебаний*

так, как будто вы на 100 % уверены в правильности принятого решения. Если это поможет вам запомнить это правило, назовите его «Правилом принятия решений 80/20/100/100».

Четвертое правило: *если ваше решение не работает, лучше откажитесь от него раньше, чем позже.* Рынок в широком смысле слова – то, что работает на практике, – является гораздо более надежным индикатором состояния дел фирмы, чем тонны аналитических материалов. Поэтому не бойтесь экспериментировать и не упорствуйте в решениях, которые приносят вам убытки. Не идите против рынка.

И наконец, *когда что-то работает хорошо, удваивайте и учетверяйте ваши ставки*. Вы можете не знать, почему это «что-то» работает так хорошо, поэтому прилагайте все усилия для его продвижения, пока чувствуете, что силы Вселенной на вашей стороне. Венчурные капиталисты знают это. Большая часть инвестиций в их инвестиционном портфеле не оправдывает их ожиданий, но зато немногие сверхприбыльные инвестиции приносят им столько, что никому и не снилось. Когда бизнес не выходит за рамки положенного ему бюджета, можно с уверенностью сказать, что это убыточный бизнес. Если же бизнес постоянно приносит прибыли сверх ожидавшихся, то существует, по крайней мере, неплохая вероятность того, что он может вырасти в десятки или сотни раз. При таких обстоятельствах большинство людей соглашаются на умеренную прибыль. Те же, кто «ловит момент», становятся по-настоящему богатыми.

Управление снабжением

В главе «Просто – значит хорошо» мы видели, что простота требует от фирмы выпуска небольшого ассортимента товаров. Еще одна ключевая дисциплина, проистекающая из Принципа 80/20, это управление снабжением. Хорошее управление снабжением, основанное на Принципе 80/20, очень важно для получения прибыли и наличности, оно также является отличной проверкой того, стремится ли бизнес к простоте или к усложненности.

Почти все компании имеют слишком большие склады, частично потому, что выпускают много разных товаров, а частично потому, что

выпускают слишком много разновидностей одного товара. Хранящиеся на складах компании запасы товара измеряются в единицах складского учета (ЕСУ) – каждая разновидность товара является одной такой единицей.

Товар на складах почти всегда распределяется по схеме 80/20: примерно 80 % товара соответствуют лишь 20 % всей стоимости товара или дает 20 % дохода. Это означает, что хранение залежавшегося товара – занятие слишком дорогое и поглощающее огромные наличные средства; кроме того, возможно, что этот залежавшийся на складе товар уже изначально был неприбыльным.

Я процитирую два недавних обзора на тему управления запасами товара. В одном из них говорится:

> *Анализ данных выявил картину, почти точно повторяющую правило 80/20, открытое Парето: на 20 % выбранных ЕСУ приходилось 75 % дневного оборота. Эти выбранные единицы обычно уходили целыми ящиками. На остальные 80 % ЕСУ приходилось лишь 25 % дневного оборота. Эти товары продавались лишь по несколько штук в день*[58].

Таким образом, 20 % были очень прибыльными, а 80 % – неприбыльными. Другой пример относится к оптовому складу, на котором внедрялась электронная система учета; однако до ее внедрения было решено пересмотреть уже имеющийся на складе ассортимент:

> *Предварительные данные показали, что правило 80/20 здесь не подходит. Не 20 % СКУ соответствовало 80 % деятельности склада, а лишь 0,5 % (всего 144 СКУ) соответствовали 70 % деятельности*[59].

И опять-таки, хотя я ничего не знаю о данном товаре, могу поспорить, что 0,5 % наиболее ходовых СКУ были гораздо более прибыльными, чем остальные 99,5 %.

Следующий пример мне очень близок, поскольку правильное урегулирование сложившейся ситуации позволило мне заработать немалые деньги. Речь идет о фирме «Филофакс». Робин Филд, в то время мой партнер, рассказывает эту историю так:

Несмотря на то, что общий дизайн и назначение товаров «Филофакса» никак не менялись (в конце 1980-х годов), ассортимент выпускаемых товаров расширился до предела. Базовая модель папки для сшивания бумаг выпускалась в умопомрачительном разнообразии размеров и широком ассортименте покрытий (в основном экзотического вида). Назови вы любое существо – и «Филофакс» тут же делал несколько тысяч папок из его кожи и гордо размещал их в своем каталоге и на складах. Я не знаю, кто такой Карунг, но в 1990 году мне досталось много чего из его кожи.

Назови вы любой предмет разговора – мосты, шахматы, фотография, птицы, виндсерфинг, – и «Филофакс» тут же заказывал дизайн нескольких типов вкладок, печатал их тиражом в несколько десятков тысяч и отправлял на склад…

Результатом этого было не только огромное количество бесполезных товаров на складах, не только огромная нагрузка по управлению всем этим сложным хозяйством, но и полнейшее замешательство среди наших партнеров по розничной торговле[60].

Хотя важность хорошего управления товарными запасами невозможно переоценить, регулируется оно всего четырьмя ключевыми принципами. Наиболее важный в стратегическом отношении принцип – радикальное сокращение выпуска неприбыльных товаров – был подробно рассмотрен в главе «Неизвестный культ».

При любом ассортименте выпускаемой продукции необходимо сокращать число разновидностей товара, начиная с самых неходовых.

Просто изымите их из ассортимента, как это сделал «Филофакс». Не слушайте того, кто скажет, что без неходового товара не обойтись. Если бы это было так, этот товар был бы ходовым.

Постарайтесь переложить проблемы содержания складов и управления снабжением на другие части производственной цепочки – на ваших поставщиков или клиентов. В идеале нужно сделать так, чтобы у вас вообще не было складов. При современных

информационных технологиях это становится вполне вероятным; в результате у вас появится возможность повысить стандарты обслуживания и одновременно сократить затраты.

И, наконец, если вам нужно определенное количество товара, для сокращения расходов и ускорения отбора и упаковки товара можете применить множество тактических способов использования Принципа 80/20:

> *Правило 80/20, говорящее о том, что около 80 % деятельности относится лишь к 20 % хранящихся на складе товаров, верно в отношении множества ситуаций. Складские площади, разделенные по размеру и весу товара… можно теперь разделить по номеру товара на участки большой и малой активности. Ходовой товар нужно размещать как можно ближе к зоне плечи-бедро – для того, чтобы свести к минимуму движения грузчика и уменьшить его усталость*[61].

Управление снабжением в будущем

Несмотря на исторически сложившиеся представления о складе как о пыльном помещении, где работают люди в темных халатах, управление снабжением представляет собой быстро развивающуюся и интересную сферу. Все более широко распространяются «виртуальные склады» с онлайновыми приемом и обработкой заказов, которые позволяют не только снизить затраты, но и улучшить сервис в отношении дистрибьюторов и клиентов. Такие новаторские фирмы, как «Бакстер интернэшнл», которая занимается снабжением больниц, очень успешно применяют системы снабжения, ориентированные на клиента.

> **Во всех случаях прогресс достигается за счет фокусировки внимания на наиболее важных клиентах и на упрощении ассортимента товаров, легко отслеживаемых и легко доставляемых клиенту.**

Принцип 80/20 действует и в другой, становящейся все более важной сфере деятельности фирмы: управлении проектами.

Управление проектами

Управленческие структуры изображают неэффективными и приносящими больше вреда, чем пользы. Один из способов избавиться от управленческих структур или обойти их с целью создания чего-то полезного для ценных клиентов – это проект. Самые энергичные люди в бизнесе, начиная от исполнительного директора – и далее по иерархической лестнице, на самом деле не работают: они занимаются ведением нескольких проектов.

Управление проектом – вещь странная. С одной стороны, проект подразумевает командное взаимодействие: это совместная структура, а не иерархическая. Но с другой стороны, участники команды обычно не до конца знают, что нужно делать, поскольку проект требует новаторского подхода и принятия решений на основе сложившейся ситуации. Искусство руководителя проекта заключается в том, чтобы направить работу всех членов команды на достижение немногих действительно важных целей.

Упростите цель

Прежде всего, упростите задачу. Проект никогда не бывает лишь каким-то одним проектом: их почти всегда несколько. Он может состоять из центральной темы и серии сопутствующих проблем. Или же в одном проекте бывают завязаны три-четыре темы. Посмотрите на любой известный вам проект – и вы поймете, о чем речь.

Проекты подчиняются закону организационного усложнения. При увеличении целей проекта объем усилий, затрачиваемых на удовлетворительное его завершение, растет не пропорционально, а геометрически.

> **80 % ценных результатов любого проекта будет получено в ходе 20 % деятельности; остальные 80 % деятельности возникнут в результате ненужной усложненности.**

Поэтому не начинайте проект, пока не сведете его к одной простой цели. Освободитесь от ненужного груза.

Ставьте невозможные временные рамки

И это гарантирует вам, что команда будет заниматься лишь действительно ценной работой:

Когда члены команды поставлены в невозможные временные рамки, они сами определят и выполнят те 20 % поставленных перед ними задач, которые заключают в себе 80 % пользы. Еще раз напоминаем, что именно добавление различных компонентов из разряда «хорошо бы иметь еще и это» может привести потенциально успешный проект к неминуемой катастрофе[62].

Установите гибкие цели. Безвыходные ситуации порождают творческие решения. Попросите предоставить вам прототип товара в четырехнедельный срок. Требуйте жизнеспособный пилотный вариант в трехмесячный срок. Это заставит команду разработчиков применить правило 80/20 и действительно начать работать. Рискуйте обдуманно[63].

Сначала составьте план – затем действуйте

Чем меньше времени отводится на проект, тем больше времени нужно посвятить его детальному планированию и обдумыванию. Когда я был партнером в консалтинговой фирме Bain & Company, мы убедились в том, что самые лучшие наши проекты – те, которые привели к наивысшей взаимной удовлетворенности клиента и консультантов, при минимуме потерянного времени и максимальной выгоде, – отличались наибольшим соотношением времени планирования и времени исполнения.

На стадии планирования запишите все основные задачи, которые вы пытаетесь решить. (Если таких задач больше семи, отбросьте наименее важные.) Предположите возможные решения, пусть даже и путем простого угадывания (но отбирайте лучшие из догадок). Определите, какую информацию нужно собрать или какие действия

предпринять для того, чтобы окончательно решить, верны ли ваши догадки. Решите, кто, что и когда должен делать. Перестраивайте свой план через короткие интервалы времени, основываясь на новой информации и учитывая любые расхождения с прежними догадками.

Внедряйте лишь после окончательной доработки

Если проект включает в себя разработку продукта или услуги, добивайтесь как можно лучших решений на стадии разработки, до того как реализовать все на практике. Еще одно приложение Правила 80/20 гласит, что в любом дизайнерском проекте 20 % проблем порождают 80 % затрат и накладных расходов; и 80 % этих проблем возникают на стадии разработки проекта. Их последующая корректировка требует больших средств, огромного объема работ, а иногда и полного обновления продукта.

Переговоры

Переговоры – это последняя в моем списке область применения Принципа 80/20 в бизнесе. Не удивительно, что ведение переговоров пристально изучается. Принцип 80/20 добавляет к этому изучению еще два момента, но они могут быть очень важными.

Немногое, что действительно имеет значение в деловых переговорах

20 % или менее обсуждаемых на переговорах вопросов заключают в себе 80 % ценности спорной территории. Вы можете подумать, что это и так очевидно для обоих участников переговоров, однако людям нравится зарабатывать очки, даже если эти очки ничего не значат. Точно так же они реагируют на уступки, даже самые незначительные.

В процессе переговоров людям нравится зарабатывать очки, даже если эти очки ничего не значат.

Поэтому на ранних стадиях переговоров выдвигайте длинный список мнимых проблем и требований, сделав их с виду как можно более значительными для вас. Эти требования должны быть изначально необоснованными или такими, чтобы противоположная сторона не могла пойти на уступки без серьезного для себя ущерба (иначе за собственные уступки и гибкость они могут потребовать уступок и гибкости от вас). Затем, на заключительных стадиях переговоров, вы можете понемногу сдавать позиции по не важным для вас вопросам в обмен на гораздо более устраивающую вас долю действительно важных пунктов.

Например, вы ведете переговоры со своим единственным поставщиком о ценах на 100 видов комплектующих для вашего основного товара. 80 % стоимости любого товара заключено в стоимости 20 % его комплектующих. Поэтому в действительности вас должны волновать лишь цены на эти 20 комплектующих. Но если вы слишком рано согласитесь с ценами на остальные 80 комплектующих, то потеряете возможность торговаться. Поэтому вы должны сфабриковать причины, по которым цены на некоторые из 80 деталей якобы имеют для вас большое значение, например, попробуйте преувеличить объемы расхода комплектующих этого типа.

Не подходите к кульминации слишком рано

Во-вторых, часто отмечается, что большинство переговоров проходят через стадию искусственной войны и начинаются по-настоящему лишь тогда, когда партнеров начинают поджимать сроки:

> *Кажется правдой и то, что из-за невероятного прессинга, вызванного нехваткой времени на переговоры, 80 % уступок… делаются в заключительные 20 % времени, отведенного на переговоры. Если требования сторон будут высказаны в начале переговоров, ни одна из них не захочет сдаваться и сделка может не состояться. Но если дополнительные требования или проблемы возникают в последние 20 % отведенного времени, то обе стороны будут более сговорчивыми*[64].

Из нетерпеливых людей вряд ли получатся хорошие переговорщики.

Как обеспечить себе повышение зарплаты

Ортен Скиннер приводит интересный пример использования Принципа 80/20:

> *80 % уступок делаются в заключительные 20 % переговорного времени. Если ваша встреча с начальником, на которой вы хотите попросить о давно положенном вам повышении зарплаты, назначена на 9.00 утра, а вы знаете, что в 10.00 у начальника назначена другая встреча, то решающий момент для вас наступит примерно в 9.50. Помните об этом и не торопите события. Не высказывайте своей просьбы слишком рано, чтобы не дать начальнику прийти к удобному для него компромиссу*[65].

За пределами десяти самых важных областей

К этому моменту вы уже поняли, что Принцип 80/20 влияет на каждую из областей нашей деятельности. Эти выводы проистекают из наблюдения за действительностью, за работой людей, функционированием бизнеса и за миром, в котором он существует. Принцип 80/20 всеобъемлющ потому, что он является отражением глубинных сил, управляющих нашим бытием. Пришло время выяснить, что же это за силы.

Немногое действительно важное принесет вам успех

Принцип 80/20 является одновременно радаром и автопилотом. Как радар он дает нам правильное представление о вещах: помогает разглядеть возможности и опасности. Как автопилот позволяет нам спокойно прогуливаться по арене бизнеса, говорить с клиентами и вообще с любым, которые имеют для нас значение, и при этом осознавать, что мы по-прежнему управляем собственной судьбой. Принцип 80/20 требует понимания и усвоения немногих простых правил. Поняв и усвоив их, мы сможем с легкостью «мыслить в категориях 80/20» и «действовать в категориях 80/20» при выполнении любого дела.

Немногое всегда более важно, чем все остальное

Это утверждение всегда справедливо, однако поначалу его трудно воспринять. Если мы не позволим цифрам или Мышлению 80/20 направлять нас, то большинство вещей всегда будут казаться гораздо значительнее тех немногих, которые действительно важны.

Но даже когда мы соглашаемся с этим, бывает трудно перейти к целенаправленным действиям. Зафиксируйте фразу «немногое действительно важное» в своем мозгу. И постоянно следите за тем, на что тратите большую часть своих сил и времени – на немногое ли действительно важное или на многое неважное.

Прогресс означает перемещение ресурсов из областей с невысокой ценностью в области с высокой ценностью

Подобно индивидуальным предпринимателям, свободные рынки перемещают ресурсы из областей низкой продуктивности в области более высокой продуктивности и прибыльности. Но ни рынки, ни предприниматели, не говоря уже о нынешних суперусложненных

бюрократических структурах корпораций и правительства, не делают это достаточно хорошо. Всегда имеются потери, обычно очень большие – такие, что 80 % ресурсов приносят лишь 20 % пользы. Это всегда порождает возможности для арбитражных операций для настоящих предпринимателей, а диапазон таких возможностей всегда недооценивается.

Немногие люди приносят большую часть пользы

Лучшие люди – это те люди, которые производят громадные излишки, намного бóльшие, чем те, которыми им позволяют воспользоваться.

Обычно таких людей очень немного. Большинство людей вносит в общее дело лишь немногим больше, чем из него берут. Немало людей (иногда это большинство) пользуются большим, чем они вложили в общее дело. Такое нерациональное распределение ресурсов распространено в крупных корпорациях с усложненной структурой.

Любая большая управляемая корпорация – это заговор, организованный с целью несправедливого распределения заработанного. Чем крупнее и сложнее фирма, тем сильнее размах и успех этого заговора. Те, кто работает в корпорациях или часто имеет с ними дело, знают, что некоторые очень немногие работники там просто бесценны. Они приносят корпорации пользу, которая очень сильно превосходит затраты на этих работников. Многие же работники являются этакими «пассажирами», которые приносят гораздо меньшую пользу в сравнении с тем, во что они обходятся. Некоторые работники, а таких насчитывается примерно процентов 10–20 от общего числа, даже приносят убытки.

Есть много причин, почему это происходит именно так. Трудности с измерением истинной производительности; политическая хитроумность управленцев; трудноискоренимое людское желание благоприятствовать тем, кто им нравится; смехотворная, но преобладающая повсеместно идея о том, что престиж должности должен цениться так же, или даже выше, чем индивидуальная работа; и простая человеческая склонность к эгалитаризму, часто оправдываемая желанием стимулировать совместную работу. Убытки и

безделье, как правило, встречаются там, где есть усложненность и демократия.

Недавно я давал советы главе одного инвестиционного банка относительного того, как распределить чрезвычайно большой годовой премиальный фонд. Мой клиент – очень богатый бизнесмен, добившийся успеха благодаря своим талантам. Источником его удовлетворения и успеха является отыскивание и использование изъянов в функционировании рынка. Он – горячий приверженец рынка. Мой клиент знает, что два человека из сотен людей, претендующих на получение премии, заработали более 50 % всех денег, полученных его подразделением в прошлом году; в его бизнесе это легко измерить. Но когда я предложил отдать более половины всего премиального фонда этим двум людям, мой клиент ужаснулся. Позже мы заговорили об одном управленце, который, как мы знали, приносил больше вреда, чем пользы (но который был приятным человеком и чрезвычайно хитрым политиком среди служащих банка). «Почему бы не урезать его премию до нуля?» – предложил я. И снова мой друг отбросил эту мысль: «Видишь ли, Ричард, я уже урезал эту премию на четверть от уровня прошлого года и не осмеливаюсь больше продолжать». Но в данном случае этот управленец сам должен был бы приплачивать за возможность работать в этом банке. К счастью, вопрос был улажен. Премия этому управленцу была урезана до нуля. Сейчас он переведен на другую работу, где приносит некоторую пользу.

Системы бухучета являются врагами справедливого вознаграждения за труд, поскольку они гениально маскируют места, где фактически делаются деньги. Вот почему, даже без учета человеческих слабостей, в больших и сложных фирмах диспропорция между производительностью и вознаграждением больше, чем в небольших компаниях. Предприниматель, на которого работают четыре сотрудника, знает без всякого отдела бухгалтерии, кто приносит его фирме деньги. Генеральный директор крупной корпорации должен полагаться на вводящие в заблуждение данные бухгалтерии и информацию, которую фильтрует для него начальник отдела кадров. Неудивительно, что в крупных фирмах лучшие работники зарабатывают меньше, чем они должны были бы зарабатывать, а масса посредственных управленцев получает гораздо больше, чем заслуживает.

ЛЮБАЯ БОЛЬШАЯ УПРАВЛЯЕМАЯ КОРПОРАЦИЯ – ЭТО ЗАГОВОР, ОРГАНИЗОВАННЫЙ С ЦЕЛЬЮ НЕСПРАВЕДЛИВОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАРАБОТАННОГО.

Разница в доходности очень сильно варьируется

Разница между ценой и затратами, между трудом и вознаграждением всегда очень сильно варьируется. Высокоприбыльная деятельность составляет лишь небольшую часть всей деятельности, однако в общем объеме прибыли ее доля оказывается наибольшей. Если бы мы не вмешивались в естественный ход распределения ресурсов, эта диспропорция была бы еще более ярко выраженной. Но мы предпочитаем (а системы бухучета предоставляют для этого бесчисленные возможности) не замечать реального положения дел, при котором большая часть того, что мы или наша фирма делаем, приносит гораздо меньше пользы, чем небольшое число высокоприбыльных действий.

Ресурсы всегда находятся не там, где нужно

Мы отдаем слишком много ресурсов низкоприбыльной деятельности и слишком мало – высокоприбыльной. Однако, несмотря на наши старания, высокоприбыльные виды деятельности продолжают успешно развиваться, а субсидируемые не могут сдвинуться с места. Если имеются какие-то излишки ресурсов, порожденные высокоприбыльной деятельностью, то низкоприбыльная будет потреблять их все больше и больше – и при этом приносить все меньше средств (вплоть до нуля и даже минусовых значений), доступных для реинвестирования.

Мы постоянно удивляемся великолепным результатам, которые приносит высокоприбыльная деятельность, и тому, как долго «приходят в себя» проблемные участки. Обычно они так и «не приходят в себя». Мы почти всегда осознаем это очень поздно, и только вмешательство

нового босса, финансового кризиса или бизнес-консультанта заставляет нас сделать то, что нужно было сделать давным-давно.

Успех недооценивается и не приветствуется

Успех недооценивается, не приветствуется и недоиспользуется. Часто его объясняют простым везением. Однако удачи, как и несчастные случаи, не случаются так часто, как мы привыкли думать. Словом «удача» мы обозначаем успех, который не можем объяснить.

> **За удачей всегда стоит высокоэффективный механизм, который создает прибыль вне зависимости от того, замечаем мы его или нет.**

Поскольку мы обычно не верим своей удаче, то упускаем возможность приумножить ее и получить пользу от спирали удачи.

Равновесие иллюзорно

Ничто не длится вечно, и ничто не находится в равновесии. Новое – единственная постоянная величина. Новому всегда сопротивляются и часто притормаживают, но искоренить его практически невозможно. Новое гораздо продуктивнее, чем статус-кво; иначе оно просто не победит. После достижения определенной точки новое уже не остановить. Личные, корпоративные и национальные успехи основаны не на изобретениях и даже не на создании чего-то оригинального, пользующегося спросом, а на умении определить точку, в которой новому уже невозможно будет сопротивляться, и в последующем использовании этого нового по максимуму.

Изменение необходимо для выживания. Конструктивные изменения требуют понимания того, что является наиболее эффективным, и затем сосредоточения на пути, ведущем к победе.

Все большие победы начинались с малого

Наконец, все большое всегда начинается с чего-то малого. Малые причины, малые товары, малые фирмы, малые рынки, малые системы – все это часто является началом чего-то большего. Однако это не всегда понимают. Наше внимание обычно обращено на уже существующую массу, а не на тенденцию, проявляющуюся в каком-то малом явлении. Обычно мы замечаем что-то лишь после того, как оно уже стало большим и его рост уже замедляется. Состояния наживаются теми немногими людьми, которые интересуются ростом, когда он еще малозаметен и лишь набирает обороты. Даже те, кто в данный момент растет, редко осознают значение этого роста или его потенциал в плане приобретения богатства.

Перестаньте мыслить категориями 50/50

Нам нужна массированная перестройка сознания в категориях 50/50 и импульс к мышлению 80/20. Ниже предлагаются некоторые подсказки на эту тему.

• Думайте «асимметрично». Считайте, что 20 % равно 80 %. Ожидайте, что 80 % равно 20 %.

• Ожидайте неожиданного. Ожидайте, что 20 % приведут к 80 %, а 80 % дадут в результате 20 %.

• Ожидайте, что все – ваше время, организация, ваш рынок, а также любой человек или любое дело, которые вам встретятся, – имеют качество 20 %: сущность любого из вышеназванного, его мощь, ценность составляют в нем лишь небольшую часть полезного, скрытого массой посредственного. Ищите эти полезные 20 %.

• Старайтесь найти эти невидимые и скрытые 20 %. Они есть – ищите! Одна из подсказок – неожиданный успех. Если какая-то бизнес-деятельность приносит гораздо больше, чем от нее ожидалось, значит, это и есть те самые 20 % – и они будут развиваться и дальше.

• Ожидайте, что завтрашние 20 % будут отличаться от сегодняшних 20 %. Где тот росток, то семя, из которых завтра вырастут 20 %? Где тот 1 %, что вырастет в 20 % и будет стоить 80 %? Где те 3 %, которые в прошлом году были всего 1 %?

• Развивайте в себе способность мысленно блокировать 80 % – очевидный ответ, очевидную реальность, явную массу, высокую в данный момент должность, общепринятые понятия, преобладающее

мнение. Ничто из перечисленного не является тем, чем кажется, и не стоит ни пылинки того металла, которым мы измеряем ценность. Эти 80 % представляют собой огромные валуны, которые застилают горизонт и не дают вам увидеть 20 %, которые виднеются за горизонтом. Смотрите мимо этих «валунов», смотрите поверх них, смотрите под них и сквозь них. Каким бы способом вы ни делали это, игнорируйте их, ведите себя так, будто их нет на самом деле. Освободите свое зрение для неуловимых 20 %.

Однако психологи говорят нам, что мысль и взгляд на вещи могут быть изменены посредством действия – и наоборот. Лучший способ начать думать категориями 80/20 – это начать действовать по Принципу 80/20; лучший способ начать действовать по Принципу 80/20 – это начать думать категориями 80/20. Вы должны попробовать применить одновременно и мышление, и действие. Далее предлагаются некоторые подсказки о том, как начать действовать по Принципу 80/20.

• Как только вы обнаружите «деятельность 20 %», бегите к ней, окружите себя ею, погрузитесь в нее, заявите на нее свои права, сделайтесь ее экспертом, почитателем, жрецом, партнером, создателем, пропагандистом и незаменимым союзником. Используйте с максимальной пользой. И если эта польза окажется большей, чем вы можете вообразить, то расширьте рамки своего воображения!

• Используйте все имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы – талант, деньги, друзей, деловых союзников, силу убеждения, свою репутацию, свою организацию, вообще все то, что у вас есть или все, что попадет в ваши руки, – для того чтобы охватить, увеличить и эксплуатировать любые 20 %, которые вам повстречаются.

• Широко применяйте союзные отношения с другими людьми, но связывайте себя союзом лишь с 20 % людей, а из них – с теми с 20 %, что являются действительно сильными союзниками. А затем стремитесь укрепить свой союз с очередными 20 %.

• Используйте арбитраж по Принципу 80/20. Где только возможно, перемещайте ресурсы из 80 % деятельности в 20 %. Выигрыш от этого огромен, потому что это очень высокодоходный арбитраж. Вы используете нечто не очень ценное, для того чтобы сделать нечто очень ценное – и получаете выгоду.

Существуют два главных посредника в арбитраже по Принципу 80/20: люди и деньги, или активы, которые могут представлять деньги

или могут быть обращены в деньги.

Перемещайте 20 % людей (включая себя) подальше от 80 % деятельности – к 20 % деятельности.

Перемещайте деньги из 80 % деятельности в 20 %. Если это возможно и не требует слишком большого риска, пользуйтесь кредитами в ходе этого процесса.

Если вы действительно перемещаете 80 % в область деятельности 20 %, ваш риск оказывается гораздо меньшим, чем принято считать. Существуют два типа кредитов. Один из них – это заем денег в долг. Другой – использование денег других людей (ДДЛ) в качестве равноправной доли, а не в виде долга. Использование ДДЛ в 80 % деятельности быстро входит в привычку; это опасно, рискованно и часто заканчивается слезами. Использование ДДЛ в 20 % деятельности порождает вокруг вас победителей и, что справедливо, позволяет вам стать самым большим победителем.

Как действовать по Принципу 80/20

• Изобретайте новые 20 % деятельности. Тащите 20 % идей отовсюду: от других людей, других товаров, других отраслей, других интеллектуальных сфер, других стран. Применяйте их в своем собственном 20 %-ном «огороде».

• Беспощадно искореняйте 80 %-ную деятельность. 80 % времени съедает 20 % времени. 80 % приятелей занимают место 20 % настоящих друзей. 80 % пассивных фондов сдерживают развитие 20 % активных. 80 % деловых отношений мешают укреплению 20 % деловых отношений. Участие в 80 % организаций или нахождение в 80 % мест не позволяет вам участвовать и находиться в 20 % организаций и мест. Умственная энергия, растрачиваемая на 80 %-ную деятельность, отбирается у 20 %-ных проектов.

В общем, вот так. Думайте и действуйте согласно Принципу 80/20. Те, кто игнорирует этот Принцип, обречены на получение средненьких результатов. Тем же, кто его использует, придется понести приятное бремя выдающихся результатов.

К части третьей

Принцип 80/20 уже доказал свою состоятельность в области бизнеса и помог последнему достичь потрясающих успехов на Западе и в Азии. Даже те люди, которые не любят мир бизнеса или не знают Принципа 80/20, были затронуты прогрессом, достигнутым тем меньшинством людей, которые участвуют в бизнесе и знают принцип.

Однако Принцип 80/20 – это принцип жизни, а не только бизнеса. Он появился в академической экономике. И он работает в бизнесе не потому, что бизнес как-то особенно подстраивается под него, а потому что он отражает устройство этого мира. В любой ситуации Принцип 80/20 либо верен, либо нет; и где бы он ни тестировался – в бизнесе или за его пределами, – работает одинаково хорошо. Просто в рамках бизнеса этот принцип тестировался гораздо чаще, чем где бы то ни было.

Пришло время высвободить силу Принципа 80/20 и использовать его за рамками бизнеса. Бизнес и капиталистическая система являются интересными и важными областями жизни, но это лишь процедуры, это оболочка жизни, но не сама жизнь. Самая ценная часть жизни индивидуумов заключается в их внутренней и общественной жизни, в их личных взаимоотношениях с другими людьми и во взаимодействии с обществом и ценностями этого общества.

Часть третья этой книги пытается соотнести Принцип 80/20 с тем, как мы живем, с нашими собственными достижениями и нашим счастьем. Она более умозрительна и менее доказательна, чем то, что мы освещали до сих пор, однако потенциально она более важна. Приглашаю читателя к сотрудничеству в рамках экспедиции в неизведанные края.

Часть 3
Работайте меньше, а денег и удовольствия получайте больше

Быть свободным

Принцип 80/20 призван освободить вас. Вы сможете работать меньше, при этом зарабатывать больше и получать больше удовольствия.

А за это вам придется лишь всерьез заняться Мышлением 80/20. Оно даст вам несколько ключевых истин, руководствуясь которыми, вы сможете изменить вашу жизнь.

И это может произойти без груза какой бы то ни было религии, идеологии или любой другой навязанной извне точки зрения. Прелесть Мышления 80/20 состоит в том, что оно прагматично, генерируется внутри человека и концентрируется вокруг него.

Есть, правда, одна проблема. Думать должны *вы*. Именно вы должны включить «внутреннего редактора» и переработать все, что здесь написано для собственных целей. Но это не должно быть слишком трудной задачей.

Озарения, которые даст вам Мышление 80/20, немногочисленны, но обладают огромной силой. Не все из них подойдут каждому читателю, поэтому, если покажется, что какая-то мысль вам не подходит, просто пропустите ее и переходите к следующей мысли, которая резонирует с вашей собственной позицией.

Станьте специалистом по применению Мышления 80/20, начав с собственной жизни

Моя цель – не просто преподнести вам идеи, проистекающие из Мышления 80/20 и заставить вас примерить их к своей собственной жизни. На самом деле мои амбиции простираются гораздо дальше. Я хочу, чтобы вы поняли саму природу Мышления 80/20 и смогли генерировать собственные идеи – общие и частные, – до которых не додумался я. Я хочу записать вас в армию мыслителей 80/20, чтобы вы приумножили число тех, кто высвобождает Мышление 80/20 в мире.

Мышление 80/20 характеризуется следующими особенностями: рефлективностью, нестандартностью, гедонистичностью, стратегичностью и нелинейностью. А еще оно сочетает в себе чрезвычайную амбициозность (в смысле желания изменить вещи к лучшему) и спокойную уверенность. Оно также ведет постоянный поиск гипотез и идей типа 80/20. Некоторые пояснения этих аспектов даст вам представление о том, как проходит Мышление 80/20, с тем чтобы вы могли определить, когда вы находитесь на верном пути.

Мышление 80/20 рефлективно

Цель Мышления 80/20 заключается в том, чтобы генерировать действия, которые существенно улучшат вашу жизнь и жизнь других людей. Действия подобного рода требуют особой интуиции. Интуиция невозможна без рефлексии и самоанализа. Иногда интуиция требует сбора данных, и мы рассмотрим ее в отношении вашей жизни. Зачастую интуиция может возникать исключительно благодаря рефлексии, без явной потребности в информации. Наш мозг уже содержит гораздо больше информации, чем мы можем себе представить.

Мышление 80/20 отличается от того типа мышления, которое преобладает сегодня. Последнее обычно характеризуется поспешностью, гибкостью и линейностью (например, хорош X или плох и почему?) и постепенностью.

Тип мышления, который преобладает в современном мире, очень тесно привязан к немедленному действию и вследствие этого маловыразителен. Действие вытесняет мысль.

> **Наша цель состоит в том, чтобы отвлечься от действия, спокойно подумать, раскопать несколько небольших, но ценных идей и затем действовать…**

Избирательно, концентрируясь на немногих целях, на узком фронте, решительно и неудержимо – с тем чтобы получить впечатляющие результаты при как можно меньших затратах энергии и ресурсов.

Мышление 80/20 нестандартно

Мышление 80/20 показывает, где именно ошибается обычный здравый смысл, а последнее случается часто. Прогресс, начиная с повседневной жизни, проистекает из выявления присущих жизни субоптимальности и расточительности и последующих действий по их искоренению. Традиционное мышление здесь поможет мало, разве что в качестве индикатора того, как делать не надо. Именно традиционное мышление и ведет изначально к потерям и субоптимальности. Сила Принципа 80/20 заключается в альтернативных действиях, основанных на нетрадиционном мышлении. Вы должны выяснить, почему большинство людей действуют неправильно или используют ничтожно малую часть своего потенциала. Если ваши выводы стандартны, значит, ваше мышление нельзя назвать Мышлением 80/20.

Мышление 80/20 гедонистично

Целью Мышления 80/20 является наслаждение.

> **Мышление 80/20 предполагает, что жизнь создана для того, чтобы ею наслаждаться.**

Мышление 80/20 предполагает также, что большинство успехов человека – это побочные продукты его интересов, радости и стремления к будущему счастью. Это может показаться очевидным, но

большинство людей не делают простых вещей, которые могли бы способствовать их счастью, даже когда знают, что это за вещи.

Большинство людей попадают в одну из следующих ловушек. Они проводят много времени с людьми, которые им не очень нравятся. Они делают работу, по отношению к которой не испытывают энтузиазма. Они тратят большую часть своего «свободного времени» (кстати, это тоже антигедонистичное понятие) на деятельность, которая не доставляет большого удовольствия. Верно и обратное. Большинство людей не проводят большую часть своего времени с людьми, которые им нравятся больше других; они не занимаются работой, которая им нравится больше всего; они не тратят большую часть своего свободного времени на ту деятельность, которая приносит наибольшее удовольствие. В большинстве своем люди не являются оптимистами, но даже и оптимистичные не уделяют должного внимания планированию улучшения собственной жизни.

Все это непонятно. Можно сказать, что это триумф опыта над надеждой, правда, «опыт» – это некая самосозданная конструкция, которая обычно обязана в большей степени нашему восприятию внешней реальности, чем самой объективной реальности. Будет лучше сказать, что это триумф вины над радостью, генетики над разумом, предопределения над свободой выбора и, в очень реальном смысле, смерти над жизнью.

Под «гедонизмом» часто подразумевают эгоизм, безразличие к другим и недостаток амбиций. Все это ложь. На самом деле гедонизм является необходимым условием для помощи другим и для достижения успехов. Очень трудно и всегда затратно достигать чего-либо сто́ящего без ощущения радости в ходе самого процесса достижения. Если бы больше людей было гедонистами, мир стал бы гораздо лучше и во всех смыслах богаче.

Мышление 80/20 верит в прогресс

За последние 3 000 лет так и не был достигнут консенсус относительно того, существует ли прогресс, движется ли история Вселенной и человека по неровной восходящей траектории, или все на самом деле не так оптимистично. Против идеи прогресса выступали Гесиод (жил около 800 года до н. э.), Платон (428–348 гг. до н. э.),

Аристотель (384–322 гг. до н. э.), Сенека (4 год до н. э. – 54 год н. э.), Гораций (65 год до н. э. – 8 год н. э.), святой Августин (354–430 гг. н. э.) и большинство ныне живущих философов и ученых.

В защиту идеи прогресса выступают почти все деятели эпохи Просвещения конца XVII и всего XVIII века, такие как Фонтенель или Кондорсе, а также большинство философов и ученых, в том числе Дарвин и Маркс. Капитаном команды защитников идеи прогресса, наверное, должен быть эксцентричный историк Эдвард Гиббон (1737–1794). В своем труде «История упадка и разрушения Римской империи» он написал:

> *Мы не можем знать точно, до каких высот может возвыситься человек… И поэтому мы можем спокойно согласиться с оптимистичным выводом о том, что в каждый период истории реальное благосостояние, счастье, знания и добродетель человечества увеличивались и продолжают увеличиваться.*

В наши дни, конечно, доводы в пользу отрицания прогресса стали гораздо более сильными, чем во времена Гиббона. Но в не меньшей мере усилились и доводы в пользу прогресса. Этот спор не может быть разрешен эмпирическим путем. Идея прогресса должна стать актом веры. Прогресс – это обязанность[66]. Если бы мы не верили в возможность прогресса, никогда не смогли бы изменить мир к лучшему. Бизнес понимает это. В целом бизнес, в альянсе с наукой, предоставил миру величайшие свидетельства в пользу существования прогресса. Как только выяснилось, что природные ресурсы не являются неистощимыми, бизнес и наука выдвинулись вперед и создали новые измерения неистощимости ресурсов: экономичное использование пространства, микросхемы, новые технологии, предоставляющие огромные возможности[67]. Но для того, чтобы прогресс приносил наибольшую пользу, он не должен ограничиваться сферами науки, технологии и бизнеса. Мы должны использовать прогресс для улучшения качества жизни отдельно взятого человека и общества в целом.

Мышление 80/20, по своей сути, оптимистично, потому что парадоксальным образом выявляет состояние дел гораздо худшее, чем оно должно было бы быть. Лишь 20 % ресурсов действительно имеют

значение для успеха. Остальные ресурсы, подавляющее большинство, лишь создают видимость работы, внося минимальный вклад в общее дело. Поэтому дайте больше власти 20 % и поднимите 80 % до приемлемого уровня эффективности – и сможете многократно увеличить результат. Прогресс поднимает нас на новый, более высокий уровень. Но даже на этом новом уровне между полученными результатами и приложенными усилиями, как правило, будет существовать соотношение 80/20. Поэтому вы можете снова прогрессировать на более высокий уровень.

Прогресс бизнеса и науки подтверждает справедливость Принципа 80/20. Создайте большой компьютер, который может производить вычисления в несколько раз быстрее, чем любая созданная до него машина. Поставьте задачу сделать компьютер в несколько раз меньше, быстрее и дешевле. Повторите процесс. Снова повторите его. Подобный прогресс может быть бесконечным. Теперь примените тот же принцип к другим областям жизни. Если мы верим в прогресс, то Принцип 80/20 поможет нам его реализовать. Мы можем, в конце концов, доказать, что…

Гиббон был прав: реальное богатство, счастье, знание и, возможно, добродетель можно постоянно увеличивать.

Мышление 80/20 стратегически важно

Придерживаться стратегии в использовании Мышления 80/20 – это значит концентрироваться на важном, на тех немногих целях, которые могут дать относительное преимущество. Это значит концентрироваться на том, что важно для нас, а не для других; это значит планировать и целенаправленно, неукоснительно претворять в жизнь придуманное нами.

Мышление 80/20 нелинейно

Традиционное мышление заключено в рамки мощной, но иногда неверной и разрушительной ментальной модели. Оно линейно. Оно верит в то, что *x* приводит к *y*, что из y следует z и что b неизбежно вытекает из a. Вы меня огорчили, потому что опоздали. Моя плохая

учеба в школе привела меня к моей бесперспективной работе. Я добился успеха, потому что я очень умный. Гитлер развязал Вторую мировую войну. Моя фирма не может развиваться, потому что промышленность переживает спад. Безработица – это цена, которую мы платим за низкий уровень инфляции. Высокие налоги необходимы, если мы хотим помогать бедным, больным и старым.

И так далее.

Все это – примеры линейного мышления. Линейное мышление привлекательно, потому что просто и шаблонно. Но проблема в том, что оно является очень слабым описанием окружающего нас мира и еще меньше пригодно для его изменения. Ученые и историки давным-давно отошли от линейного мышления. Так почему вы должны за него цепляться?

Мышление 80/20 предлагает вам спасательный плот. Ничто желаемое не может быть недостижимым.

Ничто не происходит по единственной причине. Нет ничего неизбежного. Нет ничего, пребывающего в равновесии и неизменяющегося. Нет никакой необходимости в сохранении нежелательного положения дел. Лишь немногие люди понимают причины вещей, хороших или плохих. Причины могут быть очень влиятельными, но при этом не особенно заметными и даже (пока что) очень масштабными. Соотношение обстоятельств может быть серьезно изменено каким-то небольшим действием. Лишь немногие решения по-настоящему важны. А те, которые что-то значат, значат очень многое. Всегда есть возможность выбора.

Мышление 80/20 избегает ловушки линейной логики, обращаясь к опыту, анализу и воображению. Если вы несчастны, не беспокойтесь о возможной причине этого. Вспомните время, когда вы были счастливы, и направьте себя в подобные ситуации. Если ваша карьера зашла в тупик, не пытайтесь лишь подправить ситуацию посредством дополнительных улучшений: больший офис, более дорогой автомобиль, громкий титул, чуть меньше часов работы или более понимающий начальник. Подумайте о немногих, самых важных своих достижениях в жизни – и ищите того же, поменяв, если необходимо, место работы или даже профессию. Не ищите причины, особенно причины ваших неудач.

Вообразите, а затем создайте условия, которые сделают вас счастливым и эффективным.

Мышление 80/20 сочетает в себе чрезвычайную амбициозность и спокойную уверенность

Мы привыкли думать, что большим амбициям сопутствует напористая гиперактивность, длинный рабочий день, беспощадность, жертвование собой и другими для пользы дела и чрезвычайная занятость.

Короче, гонка за успехом. За это заблуждение мы жестоко расплачиваемся. Эта комбинация не является ни желательной, ни необходимой.

Гораздо более привлекательной и, по крайней мере, одинаково достижимой была бы комбинация предельной амбициозности с уверенностью, спокойствием и цивилизованным настроем. Это идеал Принципа 80/20, но базируется он на твердом эмпирическом основании. Большинство великих достижений появилось в результате комбинации постоянных усилий и неожиданного просветления. Представьте себе Архимеда в его ванне или Ньютона, сидящего под деревом в момент, когда ему на голову падает яблоко. Прозрения огромной важности, произведенные таким образом, не возникли бы, если бы Архимед не думал о водоизмещении, а Ньютон – о земном притяжении, и тем более не возникли бы, если бы Архимед безвылазно сидел за столом, а Ньютон лихорадочно управлял бы командой ученых.

Большая часть того, чего любой из нас достигает в жизни и что хоть в какой-то мере важно и имеет ценность для нас и других людей, происходит в течение очень небольшого периода нашей трудовой деятельности. Мышление 80/20 и наблюдение ясно это подтверждают. У нас имеется более чем достаточно времени. Мы принижаем себя как недостатком амбиций, так и предположением о том, что амбициозность связана с суетливостью и чрезвычайной занятостью. Двигатели достижений – это новые идеи и избирательные действия. Спокойный, едва слышимый голос тишины занимает в нашей жизни большее место, чем мы признаем.

Идеи приходят, когда мы расслаблены и хорошо настроены по отношению к себе.

Идеи Принципа 80/20 для отдельных индивидуумов

Конец Части третьей мы посвятим рассмотрению идей, предлагаемых Принципом 80/20 в отношении вашей личной жизни. Некоторые предлагаются здесь в качестве образца. Для того чтобы значительно улучшить качество своей жизни, нужно лишь применить некоторые из этих идей.

• 80 % ваших личных достижений и получаемого вами счастья происходит в 20 % времени – и эти всплески можно сделать гораздо более частыми.

• Хорошо это или плохо, но на нашу жизнь сильно влияют лишь немногие события и немногие решения. Эти немногие важные решения часто принимаются автоматически, а не вследствие сознательного выбора: мы пускаем жизнь на самотек, вместо того чтобы самим ее строить. Мы сможем существенно улучшить свою жизнь, если научимся узнавать важные поворотные моменты и начнем принимать решения, которые принесут нам счастье и сделают нас продуктивными.

• Всегда имеются немногие ключевые причины происходящего, и зачастую они не лежат на поверхности. Если выявить и изолировать эти причины, можно будет повлиять на них в большей степени, чем нам представляется возможным.

• Каждый человек может достичь чего-то значительного. Решающую роль в этом играет не приложение усилий, а определение цели, которой стоит добиваться. В одних сферах деятельности вы гораздо более продуктивны, чем в других, но вы снижаете эффективность своих действий в целом, занимаясь слишком многими вещами, в которых вы далеки от совершенства.

• Всегда есть победители и неудачники – и последних всегда больше. Вы сможете стать победителем, если выберете правильное состязание, правильную команду и правильные методы, ведущие к победе. Вы имеете больше шансов на победу, если обеспечите себе благоприятное судейство (честно и в рамках закона), чем если будете пытаться улучшить свое выступление. Вы имеете больше шансов победить снова там, где уже побеждали ранее. У вас будет больше

шансов на победу, если вы будете избирательным в отношении состязаний, в которых собираетесь участвовать.

• Большинство наших неудач происходит в тех состязаниях, в которых мы участвуем не по своей воле. Большая часть наших побед приходится на те состязания, в которых мы сами хотели участвовать. Мы не побеждаем в большинстве состязаний лишь потому, что участвуем в слишком многих «не тех» состязаниях, в которые вовлечены другими, а не вступили сами.

• Лишь немногие люди всерьез относятся к поставленным целям. Они направляют средние усилия на достижение многих вещей, вместо того чтобы направить серьезные усилия на достижение немногих важных целей. Люди, добивающиеся наибольших успехов, избирательны и целеустремленны.

• Большинство людей тратит большую часть своего времени на деятельность, которая приносит мало пользы им самим и другим людям. Человек, применяющий Мышление 80/20, избегает этой ловушки и способен достичь гораздо большего числа высокоценных целей без заметных дополнительных усилий.

• Одно из самых важных решений, которое человек принимает в жизни, – это выбор союзников. Без союзников почти невозможно чего-либо достичь. Большинство людей подбирают себе союзников не очень тщательно или вообще не подбирают их. Их союзники приходят как-то сами по себе, и это подтверждение того, как человек пускает жизнь на самотек. У большинства людей либо не те союзники, либо этих союзников слишком много, и они используются неправильно. Те же, кто придерживается Мышления 80/20, очень внимательно выбирают себе очень немногих союзников и вдумчиво формируют союзы с ними для достижения каких-то конкретных целей.

• Худший случай безответственности при выборе союзника – это выбор не того спутника жизни или другого близкого человека. Большинство людей имеют слишком много друзей и не получают удовольствия от правильно подобранного и укрепленного круга близких друзей. Многие люди имеют «не того» спутника жизни, но еще больше людей не развивают должным образом взаимоотношения с правильно выбранным партнером.

• Деньги, использованные правильно, могут стать источником возможностей для изменения вашей жизни к лучшему. Немногие люди

знают, как можно приумножить имеющиеся у них деньги, но те, кто мыслит категориями 80/20, должны уметь делать это. И до тех пор, пока деньги имеют второстепенное значение по отношению к стилю жизни и счастью, в этой способности делать деньги нет ничего плохого.

• Немногие люди уделяют достаточно времени и внимания культивированию своего счастья. Они преследуют второстепенные цели, например получение денег или продвижение в карьере. Эти цели бывают труднодостижимыми, а когда их достигают, они оказываются чрезвычайно неэффективными источниками счастья. Счастье не только не в деньгах, оно даже не похоже на деньги. Непотраченные деньги могут быть отложены и инвестированы – и посредством магии сложного процента приумножены. Но счастье, не потраченное сегодня, не увеличит ваше завтрашнее счастье. Счастье, как и разум, атрофируется, если им не пользуются. Люди, применяющие Мышление 80/20, знают, из чего проистекает их счастье, и стремятся к нему сознательно, радостно и грамотно, используя сегодняшнее счастье для построения и приумножения счастья завтрашнего.

Время ждет

Мышление 80/20 о достижении успеха и счастья лучше всего начать с темы времени. Качество и роль времени понимаются в нашем обществе очень слабо. Многие люди интуитивно чувствуют это, а сотни тысяч загруженных работой управленцев ищут облегчение, пытаясь распланировать время. Но эти управленцы лишь сглаживают острые углы проблемы, не решая ее. Наше отношение к теме времени нуждается в трансформации. Нам не нужно простое планирование времени – нужна революция в его использовании.

Революция в использовании времени

Но за моей спиной, я слышу, мчится
Крылатая мгновений колесница;
А перед нами – мрак небытия,
Пустынные, печальные края.

Эндрю Марвелл[68]

Почти каждому человеку, крайне ли занятому или крайне праздному, нужно пересмотреть свой взгляд на время. И дело не в том, что у нас этого времени мало или много. Дело в том, как мы обращаемся с ним, как думаем о нем, – и в этом проблема и одновременно ключ к ее решению. Для тех, кто еще не прошел через революцию в использовании времени, это наиболее быстрый способ существенно повысить свой уровень счастья и самореализации.

*****

Принцип 80/20 и революция в использовании времени

Принцип 80/20 применительно к вопросу использования времени предполагает, что:

• Большая часть значительных успехов любого человека – большая часть того ценного, что он приобретает в сфере личного, профессионального, интеллектуального, эстетического, культурного и физического своего развития – приобретается им за крайне небольшой период времени. Существует огромный дисбаланс между тем, что было создано, и временем, которое на это ушло; и неважно, измеряется ли это время в днях, неделях, годах или целой жизнью.

• Подобным же образом, большую часть счастья, которое испытывает человек, он ощущает в течение довольно ограниченного периода времени. Если бы счастье можно было бы точно измерить, оказалось бы, что бóльшая его часть продолжается в течение довольно

коротких промежутков любого периода: дня, недели, года, или всей жизни.

Используя язык Принципа 80/20, мы можем необязательно точно, но очень быстро перефразировать эти две идеи так:

• 80 % успехов достигается в 20 % рассматриваемого периода времени; и наоборот – 80 % потраченного времени приносит лишь 20 % пользы.

• 80 % счастья мы испытываем в течение 20 % жизни; в 80 % времени мы получаем лишь 20 % счастья.

Помните, однако, о том, что эти гипотезы не являются самоочевидными истинами или результатами всесторонних исследований и что их нужно сопоставлять с вашим собственным опытом.

Когда эти гипотезы оказываются истинными (как это происходило в большинстве проверенных мной случаев), они показывают четыре достаточно удивительных результата:

• Большая часть того, что мы делаем, не представляет большой ценности.

• Некоторые небольшие периоды нашего времени гораздо ценнее всех остальных периодов, вместе взятых.

• Если мы и можем что-то с этим делать, то должны предпринять нечто совершенно радикальное: нет смысла высчитывать минуты или использовать свое время чуть эффективнее.

• Если мы используем с пользой всего 20 % своего времени, то этого времени у нас полно!

Потратьте несколько минут или часов на обдумывание того, действует ли Принцип 80/20 для вас в каждой из этих сфер. Неважно, каким будет точное процентное соотношение; в любом случае измерить это точно невозможно.

Самое главное – это понять, существует ли серьезный дисбаланс между затраченным временем, с одной стороны, и успехами или счастьем – с другой.

Дает ли наиболее продуктивная ⅕ часть вашего времени ⅘ полезных результатов? Сконцентрированы ли ⅘ вашего счастья в ⅕ части вашей жизни?

Это очень важные вопросы, и на них не стоит отвечать в спешке. Будет неплохо на время отложить эту книгу и немного прогуляться. Не возвращайтесь к чтению до тех пор, пока не поймете, имеется ли дисбаланс в вашем использовании времени.

Не стоит «лучше организовывать» свое время!

Если вы используете свое время несбалансированно, вам нужно провести революцию в использовании времени. Нужно проводить не частичное улучшение его использования, а кардинально менять свой подход. Возможно, вам придется также полностью поменять свое восприятие времени в целом.

Однако вам не следует путать эту революцию с умением распоряжаться временем. Наука об умении планировать время появилась в Дании в качестве обучающего средства, призванного помочь вечно занятым руководителям организовать свое время более эффективно. Сейчас эта наука превратилась в целую индустрию, работающую по всему миру и имеющую доход в один миллиард долларов.

Главной характеристикой этой индустрии сейчас является не столько обучение, сколько продажа «планировщиков времени» – как бумажных, так и электронных. Подчас наука об умении планировать время имеет ярко выраженный евангелистский оттенок: самая быстроразвивающаяся корпорация этой индустрии, фирма «Франклин», уходит глубокими корнями в мормонское вероучение[69].

Планирование времени – это не модное поветрие: люди, пользующиеся этими системами, обычно оценивают их достаточно высоко и утверждают, что использование этих систем повышает их производительность труда на 15–20 %. Но Наука о планировании времени пытается уместить бочку воды в стакане. Здесь все дело в ускорении. В основном эта наука ориентирована на бизнесменов, испытывающих катастрофическую нехватку времени для выполнения всех своих задач. Идея состоит в том, что оптимальное планирование каждого мельчайшего отрезка рабочего дня поможет руководителям действовать более эффективно. Наука об умении планировать время также выступает за установление четких приоритетов, чтобы избежать

тирании ежедневных событий, которые, несмотря на свою срочность, могут и не быть слишком уж важными.

Наука об умении планировать время подразумевает, что мы знаем, что такое использовать время с пользой и без пользы. Если Принцип 80/20 остается в силе, то такое предположение не совсем верно. В любом случае, если бы мы знали, что для нас важно, мы бы уже этим занялись.

Наука об умении планировать время часто советует все свои дела классифицировать по степени приоритетности A, B, C и D. На практике большинство людей присваивают 60–70 % своих дел приоритет A или B. И затем делают вывод, что им действительно не хватает времени. Именно поэтому люди и начинают проявлять интерес к Науке об умении планировать время. В результате они лучше планируют время, дольше работают, проявляют большее усердие, но при этом испытывают и большее разочарование. Они становятся зависимыми от Науки об умении планировать время, но фундаментально она не меняет того, что они делают, и существенно не уменьшает их чувство вины за то, что они делают недостаточно.

Название – Наука об умении планировать время – говорит само за себя. Оно подразумевает, что управлять временем можно более эффективно, что оно является ценным и редким ресурсом, и мы должны танцевать под его дудку. Мы должны быть очень бережливы в использовании времени. Мы должны использовать время бережно. Если дать ему хоть полшанса быть потерянным, оно будет потеряно. А потерянное время, утверждают проповедники упорядочения времени, вернуть невозможно.

Мы живем в век занятости. Уже давно предсказываемый век отдыха наступит очень нескоро, скоро он приходит разве что к безработным. Сейчас, как заметил Чарлз Хэнди[70], мы находимся в абсурдной ситуации, когда рабочая неделя управленцев увеличивается – 60 часов в неделю уже никого не удивляют, – а работы на всех не хватает.

> **Общество делится на тех, у кого есть деньги, но нет времени получить от них удовольствие, и на тех, у кого время есть, а денег нет.**

Популярность планирования рабочего времени сосуществует с беспрецедентной обеспокоенностью людей тем, чтобы правильно использовать свое время и иметь достаточно времени на удовлетворительное выполнение своей работы.

Ересь о времени, предлагаемая Принципом 80/20

Принцип 80/20 отвергает традиционные понятия о времени. Выводы, вытекающие из анализа времени по Принципу 80/20, достаточно разнообразны и несут удивительное освобождение тем, кто страдает от традиционных взглядов на проблему времени. Принцип 80/20 утверждает следующее:

• Сейчас мы используем время нерационально. Поэтому нет смысла искать какие-то способы, которые лишь незначительно улучшают его использование. Мы должны начать с нуля и отбросить все прежние понятия о времени.

• Дефицита времени не существует. На самом деле времени у нас – вагон. С пользой же мы используем лишь двадцать его процентов. А наиболее одаренным людям часто хватает и еще меньше времени, чтобы совершить нечто полезное. Принцип 80/20 говорит о том, что если мы удвоим время, расходуемое на 20 % наиболее полезной деятельности, то сможем работать два дня в неделю и делать на 60 % больше, чем делаем сейчас. Такой подход к использованию времени на много лет опередил подход, исповедуемый миром, фанатично зациклившимся на планировании времени.

• Принцип 80/20 относится ко времени, как к другу, а не как к врагу. Время, которое прошло, – это не потерянное время. Время всегда приходит снова. Вот почему в неделе семь дней, в году двенадцать месяцев, вот почему времена года сменяют друг друга. Если мы будем относиться ко времени спокойно, если мы будем сотрудничать с ним, то сможем использовать его с пользой. Наш враг – не само время, а его использование.

• Принцип 80/20 утверждает, что мы должны работать меньше. Действия подавляют мысли. Это происходит потому, что у нас так много времени, что мы просто транжирим его. Наиболее производительными в проекте являются обычно последние 20 % времени – просто потому, что работа должна быть закончена в срок.

Продуктивность большинства проектов может быть удвоена просто путем сокращения вдвое времени, отводимого на них. А это говорит о том, что времени нам вполне хватает.

Время – это благословенная цепь, которая связывает прошлое, настоящее и будущее

Нас должен беспокоить не недостаток времени, а тенденция использовать большую часть времени непродуктивно. Ускорение времени или повышение «эффективности» его использования не поможет; на самом деле такой подход скорее является проблемой, а не решением.

Мышление 80/20 направляет нас к «восточному» взгляду на время. Не стоит воспринимать время как некую последовательность, которая проходит слева направо, как это стало привычным почти во всех графических изображениях, навязанных нам культурой делового мира. Время лучше воспринимать в качестве механизма синхронизации, действующего циклически, как и было задумано изобретателями часов. Время движется по кругу и несет с собой возможность учиться, углублять немногие ценные отношения с другими людьми, производить лучший товар и находить нужные решения – словом, улучшать жизнь. Мы существуем не только в настоящем времени, мы родом из прошлого и несем с собой ценный опыт, полученный там; и наше будущее, как и наше прошлое, уже присутствует в настоящем.

Гораздо лучшим графическим представлением времени в нашей жизни будет не прямая, идущая слева направо, а серия помещенных друг в друга и увеличивающихся в размерах треугольников, показанных на рисунке 21.

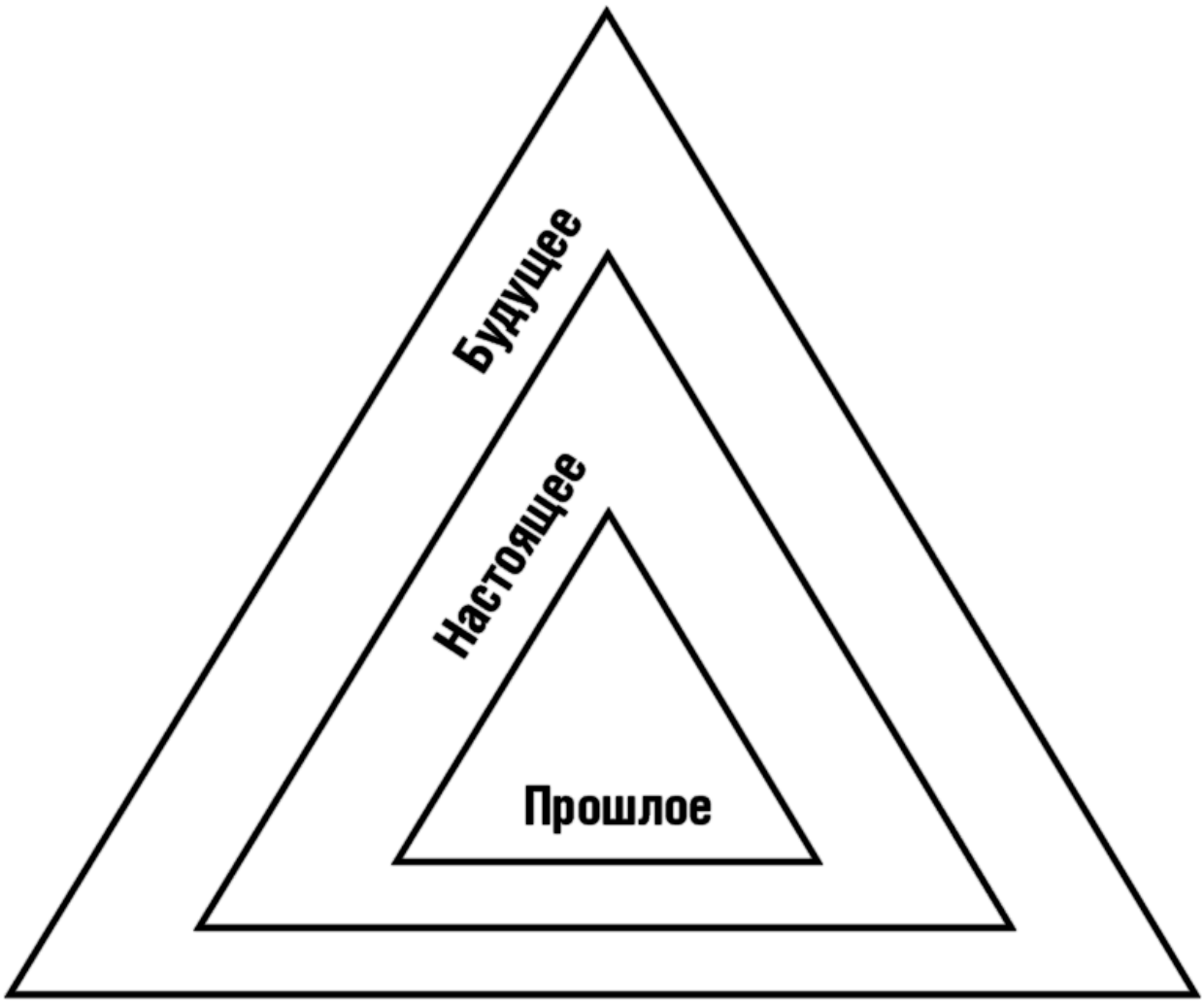


Рис. 21. Триада времени

Такой подход к идее времени подчеркивает потребность пронести через всю нашу жизнь наиболее драгоценные и ценимые нами 20 % того, что у нас есть – нашу индивидуальность, способности, дружеские отношения и даже наше материальное имущество. И потребность обязательно развивать, расширять и углублять эти 20 % для того, чтобы увеличивать нашу эффективность, ценность и счастье. Все это можно сделать, только если у нас будут крепкие и постоянные отношения с людьми, основанные на оптимизме и уверенности в том, что будущее будет лучше, чем настоящее, потому что мы можем взять и развить лучшие 20 % прошлого и настоящего и создать это лучшее будущее. С этой точки зрения будущее – это не какая-то случайная кинолента, которую мы наполовину просмотрели, осознавая быстроту времени (и ужасаясь ей). Будущее – это скорее область настоящего и прошлого,

которая дает нам шанс создать нечто лучшее. Мышление 80/20 утверждает, что это всегда возможно. Все, что нужно сделать, – это дать свободу и указать направление наиболее позитивным нашим 20 % времени.

Детонатор для революционеров в использовании времени

Вот семь шагов, с помощью которых можно развязать революцию времени.

Мысленно отделите усилия от вознаграждения за них

Протестантская трудовая этика настолько глубоко засела в каждом из нас, будь то верующий или атеист, что нужно приложить некоторые усилия, чтобы искоренить ее. Проблема в том, что мы все-таки любим тяжелую работу или, по крайней мере, то чувство удовлетворения, которое возникает, когда работа сделана. Но нам нужно твердо усвоить, что упорный труд, особенно на кого-то другого, не является эффективным способом достичь того, чего мы хотим.

> **Упорный труд ведет к низкой отдаче. А к высокой отдаче ведет осознание того, чего именно мы хотим – и занятие этим желаемым делом.**

Придумайте себе собственного святого – покровителя продуктивной лени. Мои святые – Рональд Рейган и Уоррен Баффет. Рейган, например, начав актером второсортных фильмов, практически без усилий стал самым популярным деятелем правого крыла республиканской партии, затем губернатором штата Калифорния и закончил чрезвычайно успешным президентом.

Что же привлекало в Рейгане? Приятная внешность, сладкозвучный голос, который он инстинктивно задействовал в нужный момент. Особенно запомнились его слова к Нэнси: «Дорогая, я забыл пригнуться», сказанные после совершенного на него покушения. У Рейгана были умные советники по проведению предвыборной кампании, он обладал старомодной грациозностью и диснеевским видением Америки и всего мира. Работоспособность Рейгана была, в

лучшем случае, ограниченной, понимание реальности – еще более смутным, а способность вести за собой США и стремление разрушить коммунизм были просто поразительными. Вопреки изречению Черчилля, еще никогда никто не достигал столь многого с помощью столь немногого и такими малыми усилиями.

Уоррен Баффет стал (на какое-то время) самым богатым человеком в США не благодаря своей работе, а благодаря инвестированию. Начав с очень небольшого капитала, он наращивал его в течение многих лет темпами, намного превышавшими обычные темпы рыночного роста. Он делал это с помощью достаточно ограниченного анализа (он начинал еще до изобретения счетной линейки), но в основном благодаря нескольким идеям, которые постоянно применял на практике.

Свой взлет по американским горкам богатства Баффет начал, имея одну Большую Идею: местные американские газеты обладают монополией в своей местности и посему являются идеальными деловыми партнерами. На этой простой идее он сделал свое первое состояние; а затем немалую часть своих богатств он получал, инвестируя в средства массовой информации – в ту отрасль, которую хорошо знал.

> **Баффет не ленился, он просто старался очень экономно расходовать свою энергию. Он покупал немного акций и держал их годами.**

То есть он совершенно не перетруждался. Он презирает традиционный взгляд на стратегию разнообразия инвестиционных портфелей и называет его методом «Ноева ковчега»: «Вы покупаете каждой твари по паре и оказываетесь в зоопарке». Его собственная инвестиционная философия характеризуется так: «На грани летаргии».

Когда у меня появляется соблазн сделать слишком много, я вспоминаю Рональда Рейгана и Уоренна Баффета. Вспомните собственные примеры людей, известных вам лично, или какие-то публичные фигуры, которые олицетворяют продуктивную инерцию. Почаще вспоминайте о таких людях.

Отбросьте чувство вины

Отказ от чувства вины напрямую связан с опасностью чрезмерно упорной работы. Но он также связан и с занятием вещами, которые нам нравятся. И в этом нет ничего предосудительного. Нет смысла делать то, что не нравится.

Делайте то, что вам нравится. Превратите это занятие в свою работу. Превратите свою работу в занятие, которое любите. Почти все люди, ставшие богатыми, занимались тем, чем им нравилось заниматься, и это еще раз иллюстрирует своенравие Вселенной, устроенной по Принципу 80/20.

20 % людей не только владеют 80 % материальных ценностей, но также монополизируют 80 % удовольствия, получаемого ими от работы, – и это одни и те же 20 %!

Один старый ворчливый пуританин, Джон Кеннет Гэлбрайт, обратил внимание на то, как несправедливо устроен трудовой мир. Представители среднего класса не только получают больше за свою работу, но и эта работа более интересна и приносит им больше удовольствия. У них есть секретари, ассистенты, они путешествуют первым классом, живут в роскошных отелях, да и вообще проводят рабочее время гораздо интереснее. На самом деле вам понадобилось бы целое состояние, чтобы позволить себе все льготы, которыми балуют себя сейчас крупные промышленники.

Гэлбрайт выдвинул революционную идею о том, что те, кто занимается менее интересной работой, должны получать больше, чем те, у кого более интересная работа. Умеет же он портить удовольствие! Подобные взгляды, хотя и выглядят революционными, заключают в себе очень мало полезного. Как и в случаях с другими проявлениями Принципа 80/20, если вы откажетесь от поспешных выводов, то сможете обнаружить глубокую логику, которая стоит за этим кажущимся неравенством.

В данном случае логика проста.

Те, кто достигают вершин, получают удовольствие от того, что делают.

Только полная самореализация позволяет создавать что-то, имеющее экстраординарную ценность. Возьмите, например, любого великого художника. Качество и количество созданного им потрясает воображение. Ван Гог никогда не прекращал рисовать. Пикассо

управлял художественной фабрикой задолго до Энди Уорхолла, потому что это ему нравилось.

Насладимся удивительным, чувственным и возвышенным миром творений Микеланджело. Даже фрагментов, которые я могу сейчас вспомнить, невероятно много для одного человека: *«Давид»*, *«Умирающий раб»*, Лаврентийская библиотека, Новая Сакристия, потолок Сикстинской капеллы, «Оплакивание Христа» в соборе Святого Петра! Микеланджело создал все это не потому, что это была его работа, не потому, что он боялся вспыльчивого папу Юлия II, и даже не потому, что зарабатывал деньги – а потому, что любил свои творения.

Ваши стимулы могут быть, конечно, совсем другими, но вы не сможете создать ничего хоть сколько-нибудь ценного, если не наслаждаетесь процессом его создания. Это применимо как к личной жизни, так и к миру бизнеса.

Я не защищаю бесконечное ничегонеделание. Работа является естественной активностью, которая соответствует внутренним потребностям человека – и безработные, и пенсионеры, и неожиданно разбогатевшие люди очень быстро это понимают. Каждый человек имеет собственный естественный уровень равновесия, собственный ритм и оптимальный уровень соотношения работа/игра; и большинство людей интуитивно чувствуют, когда они работают или бездельничают слишком много.

Мышление 80/20 ценно тем, что настраивает людей на получение пользы и удовольствия как в период работы, так и во время игры, а не призывает превращать работу в игру. Однако я подозреваю, что многие слишком упорно занимаются не теми делами. Современный мир получит огромную выгоду, если выполнение меньшего количества работы приведет к существенному увеличению креативности и интеллекта. Если большее количество работы принесет пользу 20 % самых ленивых из нас, то меньшее количество работы будет полезно 20 % самых трудолюбивых из нас – и такой арбитраж устроит обе части нашего общества. Количество работы менее важно, чем ее качество, а ее качество зависит от нашей мотивации.

Освободите себя от обязательств, навязанных вам другими людьми

Будет справедливым сказать, что если 80 % времени приносит вам 20 % результатов, в эти 80 % времени вы занимаетесь делами других людей.

Становится все очевиднее, что вся идея работы на кого-то – работы надежной, но при этом ограниченной свободой действий – была лишь переходной фазой (хотя и длившейся два столетия) в истории трудовых отношений[71]. Даже если вы работаете в большой корпорации, вы должны рассматривать себя в качестве независимого предпринимателя, который работает на себя, несмотря на то что ваше имя числится в платежной ведомости какой-нибудь «Монолит корпорэйшн».

Та же идея применима и к вашей жизни вне работы. Очень трудно провести время с пользой, если вы его не контролируете. (Это трудно делать, даже когда вы контролируете время, поскольку наш ум является пленником чувства вины, традиций и устоев, а также других навязанных извне взглядов на то, чем мы должны заниматься, – но, по крайней мере, вы имеете шанс справиться с этим.)

ПРИНЦИП 80/20 РАЗ ЗА РАЗОМ ДЕМОНСТРИРУЕТ НАМ, ЧТО НАИБОЛЕЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИЕ 20 % ЛЮДЕЙ ЛИБО РАБОТАЮТ НА СЕБЯ, ЛИБО ВЕДУТ СЕБЯ ТАК, КАК БУДТО РАБОТАЮТ НА СЕБЯ.

Однако заходить слишком далеко в использовании моего совета нежелательно, да это и невозможно. Вы всегда будете иметь некоторые обязательства перед другими людьми, и выполнение этих обязательств чрезвычайно полезно для вас. Даже частный предприниматель на самом деле не является никому не подконтрольным волком-одиночкой.

У частного предпринимателя имеются партнеры, наемные работники, союзники и целая сеть контактов; и если ничего не даешь им, то и ничего не получаешь взамен. Поэтому выбирать себе партнеров и обязательства нужно очень внимательно и тщательно.

Используйте время нетрадиционно и эксцентрично

Вряд ли у вас получится в наиболее ценные 20 % времени быть «хорошим солдатом», делать то, что от вас ожидают другие. Посещать все собрания, на которых, по мнению других, вы должны быть, делать

то, что делает большинство ваших сверстников или как-то иначе соблюдать социальные условности, присущие вашей роли. На самом деле вам нужно вообще поставить под сомнение необходимость этих вещей.

Вы не сможете освободиться от тирании соотношений 80/20 – от вероятности того, что 80 % вашего времени будет тратиться на малоценную деятельность, – если будете следовать общепринятым стереотипам поведения и шаблонным решениям.

Хорошо бы разработать наиболее нестереотипные или эксцентричные способы использования своего времени. Посмотрите, насколько далеко вы можете отклониться от нормы без того, чтобы быть выброшенным из своего мира. Не все нестереотипные способы использования времени увеличат вашу эффективность, но некоторые из них, пусть даже и один, смогут это сделать. Создайте несколько сценариев и используйте тот из них, который позволит вам уделять большую часть времени высокоценным видам деятельности, от которых вы получаете удовольствие.

Кто из ваших знакомых является одновременно эффективным и эксцентричным? Берите с него пример.

Выясните, на что они тратят время и насколько это времяпровождение отличается от общепринятых норм. Может быть, вам захочется скопировать некоторые вещи, которые они делают и которых не делают.

Определите те 20 %, которые дают вам 80 %

Скорее всего примерно ⅕ часть вашего времени дает вам ⅘ всех ваших успехов или результатов и приносит ⅘ вашего счастья. Поскольку это не одна и та же пятая часть времени (хотя обычно ⅕ часть времени, приносящая результаты, и ⅕ часть времени, приносящая счастье, как правило, совпадают), то первое, что нужно сделать, – это разграничить наши цели, достижения и счастье и рассмотреть их по отдельности.

Рассмотрим счастье. Определите свои *острова счастья* – небольшие отрезки времени или какие-то годы, которые принесли вам

непропорционально большое в сравнении со временем счастье. Возьмите лист бумаги, напишите в верхней его части слова «острова счастья» и перечислите их столько, сколько сможете вспомнить. Затем попытайтесь выявить общие черты всех или хотя бы нескольких ваших островов счастья.

Повторите процедуру в отношении ваших *островов несчастья*. Как правило, эти острова не дадут вам в сумме 80 % оставшегося времени, поскольку (для большинства людей) между островами счастья и несчастья есть еще и «нейтральная полоса» умеренного счастья. Как бы то ни было, очень важно выявить самые значимые причины несчастья и нечто, что их объединяет.

Повторите вышеописанную процедуру в отношении собственных достижений. Определите *острова достижений*: недолгие периоды времени, когда вам удавалось достичь непропорционально высокого, в сравнении с остальной частью недели, месяца, года или жизни в целом, соотношения польза/время. Озаглавьте чистый лист бумаги как «острова достижений» и перечислите как можно больше таких островов – если возможно, то в отношении всей вашей жизни.

Попытайтесь выявить общие характеристики островов достижений. Прежде чем закончить анализ, взгляните на список «10 наиболее ценных способов применения времени», находящийся на страницах 275–277. Возможно, этот список, составленный на основе опыта множества людей, поможет вам вспомнить больше таких островов.

Отдельно составьте список ваших *островов нулевых достижений*, то есть периодов наибольшей бесплодности и наименьшей продуктивности. Здесь вам может пригодиться список «10 наименее ценных способов использования времени», также находящийся на страницах 275–276. Выясните, что общего имеют ваши острова нулевых достижений.

А теперь действуйте в соответствии с результатами анализа.

Приумножайте те 20 % своего времени, которые дают вам 80 % пользы

Когда вы определите свои острова счастья и острова достижений, вам, наверное, захочется тратить на такую деятельность больше

времени.

Когда я начинаю объяснять людям эту идею, некоторые из них говорят, что в моей логике есть ошибка, поскольку расходование большего количества времени на 20 % наиболее полезных дел может привести к уменьшению отдачи на затраченные усилия. При удвоении времени, затрачиваемого на 20 % самых полезных дел, вы можете не получить 80 % пользы – может быть, получите лишь 40, 50, 60 или 70 %.

У меня есть два ответа на такие возражения. Во-первых, поскольку измерить счастье и эффективность с какой-либо степенью точности невозможно (в данный момент), то во многих случаях мои критики определенно правы. Но подумайте сами, какая разница? Ведь все равно вы получаете значительное улучшение.

Второй же мой ответ такой: я не думаю, что мои критики правы в принципе. Я ведь не рекомендую, чтобы вы *в точности* повторяли дела, которые в настоящее время приносят 80 % пользы за 20 % затрачиваемого времени. Смысл выявления общих характеристик ваших «островов счастья и достижений» заключается в том, чтобы выявить нечто гораздо более фундаментальное, чем то, что происходит: выявить те области деятельности, в которых вы изначально можете добиться наилучших результатов.

Вполне возможно, что существуют вещи, которые вам нужно делать (чтобы полностью раскрыть потенциал своих достижений и счастья). Вы еще только начали их делать – пусть и несколько несовершенно – или еще и не начинали ими заниматься. Например, Дик Фрэнсис был превосходным жокеем скачек «Нэшнл Хант», но публиковать свои первые рассказы о скачках начал лишь тогда, когда ему было почти 40 лет. Сейчас его популярность, заработки и, возможно, личная удовлетворенность от писательского труда намного превзошли его успехи в жокействе. Приведем еще один пример: до того как написать свой бестселлер «Корабельный холм», Ричард Адамс был государственным служащим среднего уровня, недовольным собой, который мало чего достиг.

Зачастую во время анализа «островов счастья» или «островов достижений» люди внезапно начинают видеть то, что у них получается лучше всего и что наиболее полезно для них.

После этого они начинают уделять время совершенно новым видам деятельности, в которых соотношение отдача/время выше, чем у любой деятельности, которой они занимались прежде. Таким образом, возрастание отдачи на вложенные усилия так же возможно, как и уменьшение отдачи. Отдельно вы должны рассмотреть возможность изменения карьеры и/или стиля вашей жизни.

Когда вы уже определили, какие именно виды деятельности и какая деятельность в целом занимает у вас 20 % времени, но приносит 80 % счастья или достижений, основной задачей становится максимальное расширение объема этих 20 % времени, затрачиваемых на эту и другую подобную деятельность.

Вы можете наметить краткосрочную и вполне выполнимую задачу: довести те 20 % времени, что вы отводите на высокоценные занятия, до 40 % в течение одного года. Уже одно это поднимет вашу продуктивность до 60–80 % (у вас сейчас в наличии два источника 80 %-ной результативности – из двух лотов по 20 % времени, поэтому суммарная отдача составит 100–160 %; даже если вы потеряете те 20 %, которые вам давала малополезная деятельность, посвятив некоторую часть времени высокоценной деятельности!).

Идеальным решением будет увеличить время, расходуемое на наиболее полезную деятельность, с 20 % до 100 %. А это возможно лишь при изменении карьеры и стиля жизни. Если вы примете такое решение, составьте план, наметьте сроки выполнения и совершайте эти изменения.

Не занимайтесь малополезной деятельностью

Идеальный вариант для 80 % занятий, которые дают вам лишь 20 % результатов, – это избавиться от них.

Возможно, вам придется сделать это до того, как вы станете выделять больше времени на высокоценную деятельность (хотя многие люди считают, что наиболее эффективным способом заставить себя отказаться от потерь времени на малоценные занятия – это настроить себя на то, чтобы тратить больше времени на высокоценную деятельность).

Первой реакцией при решении этой проблемы подчас бывает осознание того, что от низкоценной деятельности избавиться практически невозможно. Она кажется неизбежной составной частью семейных, общественных и трудовых обязанностей. Если вы поймаете себя на подобных мыслях, то задумайтесь еще разок.

Ведь даже в рамках ваших нынешних обстоятельств обычно существует огромный диапазон возможностей действовать по-другому. Вспомните совет, данный вам выше: будьте нешаблонны и неординарны в том, как используете время. Не идите за стадом.

Придерживайтесь своей новой политики и посмотрите, что получится. Поскольку в тех занятиях, от которых вы хотите избавиться, пользы мало, окружающие люди могут даже не заметить, что вы перестали ими заниматься. Даже если они это замечают, они не станут заставлять вас вернуться к этим занятиям, если увидят, что это будет стоить им достаточно серьезных усилий.

Но даже если избавление от непродуктивной деятельности все-таки потребует радикальных изменений – новой работы, новой карьеры, новых друзей или даже смены стиля жизни или спутника жизни, – составьте план по претворению в жизнь этих желанных изменений. В противном случае ваш потенциал достижений и счастья так никогда и не раскроется.

Четыре примера эксцентричного и эффективного использования времени

Мой первый пример – это Уильям Юарт Глэдстоун, крупнейший государственный деятель Великобритании викторианской эпохи, четырежды избиравшийся премьер-министром страны. Глэдстоун был эксцентричным во многих отношениях – стоит вспомнить хотя бы его потрясающе неудачные попытки спасения «падших женщин» от занятий проституцией или его совершенно неожиданные приступы самобичевания. Но нас здесь интересует эксцентричность, с которой Глэдстоун распоряжался своим временем[72].

Глэдстоун совершенно не был стеснен исполнением государственных обязанностей, или, точнее, он был эффективен в их исполнении именно благодаря тому, что немалую часть времени тратил, как ему хотелось, причем изумительно разнообразными способами. Он

был заядлым туристом. Он путешествовал как по Британским островам, так и за их пределами и, будучи премьер-министром, часто сбегал по своим личным делам во Францию, Италию и Германию.

Он любил театр, имел несколько любовных похождений (почти наверняка платонических), много читал (20 000 книг в течение жизни), произносил невероятно длинные речи в палате общин (которые, несмотря на свою продолжительность, вызывали живейший интерес). Он фактически изобрел такой вид спорта, как современные избирательные гонки, и участвовал в них с огромным азартом и удовольствием. Почувствовав малейшее недомогание, он практически целый день проводил в постели, читая и размышляя.

> **Его неудержимая энергия и огромная эффективность в политике проистекали из его способности распоряжаться своим временем эксцентрично.**

Из последующих британских премьер-министров лишь Ллойд Джордж, Черчилль и Тэтчер могли хоть как-то соперничать с Глэдстоуном в эксцентричности использования времени; и все трое были необычайно эффективными политическими деятелями.

Три чрезвычайно эксцентричных консультанта по вопросам управления

Три других примера нестандартного распоряжения временем я взял из консервативного мира управленческого консультирования. Консультанты по вопросам управления славятся своей бурной активностью и пристрастием к сверхурочной работе. Три моих героя, которых я знаю довольно хорошо, не вписывались ни в какие стереотипы – и все трое добились потрясающих успехов.

Первый из них, я назову его Фредом, работая консультантом, заработал десятки миллионов долларов. Он не заканчивал никакой школы бизнеса, но сумел создать очень большую и преуспевающую консалтинговую фирму, где почти все трудились по 70 и более часов в неделю. Фред же посещал офис время от времени и раз в месяц председательствовал на собрании, которое все его партнеры со всего мира обязаны были посещать, но сам Фред предпочитал проводить

время за игрой в теннис и размышлениями. Он управлял своей фирмой железной рукой, но никогда не повышал голоса. Весь контроль он осуществлял через своих пятерых заместителей.

Второй мой друг, назовем его Рэнди, был одним из этих заместителей. Если не считать его босса, он был единственным исключением среди трудоголиков своей фирмы. Он выбрал себе работу в одной из отдаленных стран мира и руководил, в основном не выходя из дома, процветающим и стремительно растущим филиалом, персонал которого также трудился очень напряженно. Никто не знал, как Рэнди распоряжался своим временем и как мало часов занимался работой, но выглядел он всегда невероятно расслабленным и спокойным. Рэнди посещал лишь наиболее важные встречи с клиентами, а всю остальную работу перепоручал своим подчиненным и при необходимости изобретал самые невероятные причины того, почему не может прийти.

Возглавляя свой филиал, Рэнди тем не менее практически не занимался вопросами администрирования. Всю энергию он направлял на разработку путей увеличения поступлений от наиболее важных клиентов и затем просто заставлял эти схемы работать так, чтобы его личное участие в них было минимальным. Рэнди никогда не решал более трех приоритетных задач, а часто и вовсе занимался решением одной важной задачи; все остальные проблемы он просто игнорировал. Работать с Рэнди было невозможно, однако каким-то удивительным образом он был невероятно эффективен.

Третьим человеком, который эксцентрично распоряжался временем, был мой друг и партнер: назовем его Джим. Я до сих пор помню, как мы с Джимом работали в небольшом офисе, в котором помимо нас было еще несколько человек. Здесь кипела бурная деятельность: люди разговаривали по телефону, суетливо готовили презентации, кричали друг другу из разных концов помещения. Но там был и Джим, оазис безмятежной пассивности; он сидел, задумчиво уставившись в календарь и прикидывая, чем бы заняться. Иногда отзывал в сторону нескольких коллег и объяснял, чего он хочет от каждого из них: не раз, не два, а три раза, досконально и подробно. Затем заставлял каждого повторить свое задание. Джим был медлительным, вялым и полуглухим. Но он был замечательным руководителем. Все свое время тратил на то, чтобы выявить самые

важные задачи и тех, кто будет их выполнять, а затем следил за безусловным выполнением этих задач.

Десять способов низкоэффективного использования времени

Если вы прекратите заниматься малоэффективной деятельностью, то сможете тратить время лишь на высокоэффективную (направленную либо на достижение ваших целей, либо на получение удовольствия). Выше я предлагал вам выяснить, на что вы тратите время впустую. Чтобы вы могли проверить, не упустили ли вы чего-нибудь, ниже приводится список наиболее распространенных малоэффективных занятий. Безжалостно отказывайтесь от подобной деятельности!

> **Ни при каких обстоятельствах не позволяйте никому пользоваться вашим временем! А самое главное, не делайте чего-то просто потому, что люди вас об этом просят.**

Следуйте совету Нэнси Рейган (который она давала в несколько ином контексте) – «Просто скажите: «Нет!» или проявите к не интересующему вас вопросу то, что Джордж Браун назвал «полным безразличием».

1. То, что другие люди хотят, чтобы вы сделали.

2. То, что всегда делалось так.

3. То, что получается у вас не особенно хорошо.

4. То, что вам не нравится делать.

5. Деятельность, которая постоянно приостанавливается.

6. То, в чем заинтересованы несколько посторонних человек.

7. То, что уже заняло в два раза больше времени, чем первоначально ожидалось.

8. То, в чем нельзя положиться на ваших сотрудников, или то, что они делают плохо.

9. То, что имеет предсказуемый негативный результат.

10. Ответы на телефонные звонки.

Десять способов высокоэффективного использования времени

1. То, что способствует достижению вашей жизненной цели.

2. То, чем вам всегда хотелось заниматься.

3. То, что уже имеет соотношение 20/80 между затраченным временем и достигнутым результатом.

4. Новаторский подход к делу, который обещает резко сократить затраты времени и/или многократно увеличить качество результатов.

5. То, что, по мнению других людей, сделать невозможно.

6. То, что другие люди успешно сделали в другой области.

7. То, в чем вы можете проявить креативность.

8. То, что вы можете перепоручить другим людям при относительно малых усилиях с вашей стороны.

9. Любая деятельность с участием сотрудников, которые уже преодолели закон использования времени 80/20 и которые уже используют время эксцентрично и эффективно.

10. Вещи, которые нужно сделать сейчас или никогда.

Размышляя о потенциальном способе использования времени, задайте себе два вопроса:

• Действительно ли этот способ нетрадиционен?

• Обещает ли он многократно увеличить эффективность?

Вряд ли какой-то способ использования времени будет эффективным, если хоть на один из этих вопросов вы ответили «нет».

Возможна ли для вас революция в использовании времени?

Возможно, многим из вас может показаться, что мои советы слишком революционны и утопичны применительно к вашим обстоятельствам. Мне пришлось столкнуться со следующими возражениями и критическими отзывами:

• Я не могу выбирать, как использовать свое время. Мои начальники просто не позволят сделать это.

• Чтобы следовать вашим советам, мне придется поменять работу, а я не могу позволить себе такой риск.

• Эти советы хороши только для богатых, но у меня просто нет такой степени свободы.

• Мне придется развестись с супругом (-ой)!

• Моя цель – повысить эффективность хотя бы на 25 %, а не на 250 %. Я просто не верю, что повышение эффективности на 250 % возможно.

• Если бы это было так просто, как вы говорите, каждый сделал бы это.

Если вы согласны с чем-то из вышеупомянутого, то революция в использовании времени не для вас.

Не начинайте революции в использовании времени, если вы не желаете быть революционером

Все эти возражения можно свести к следующему: «Я не радикал и тем более не революционер, так что оставьте меня в покое. В сущности, я доволен существующими перспективами». Все правильно. Революция есть революция. Она беспокойна, разрушительна и опасна. Прежде чем вы ее начнете, вам следует осознать, что она связана с серьезным риском и может привести вас на неизведанные территории.

Те, кто хочет начать революцию в использовании времени, должны связать воедино свое прошлое, настоящее и будущее – так, как это предложено выше на рисунке 37. Ведь за вопросом об использовании времени стоит гораздо более фундаментальный вопрос о том, что мы хотим получить от своей жизни.

Вы всегда можете получить то, что вы хотите

То, что значит больше всего, никогда не должно полагаться на милость того, что значит меньше всего.

Иоганн Вольфганг Гете

Решите для себя, чего вы хотите от жизни. Нацеливайтесь на то, чтобы, как говорили в 1980-х годах, «получить все». У вас должно быть все, что вы захотите: работа, которую желаете, отношения, которые вам нужны, социальные, интеллектуальные и эстетические стимулы, которые принесут вам счастье и удовлетворение. Должны быть деньги, которых требует ваш образ жизни, и все остальное, что необходимо вам для самореализации или служения другим.

Если вы не нацелитесь на получение этого, вы этого и не получите. А чтобы нацелиться на это, вы должны знать, что именно вам нужно.

Большинство людей не задумывается о том, чего же они хотят на самом деле. В результате большинство живет дисгармонично.

У нас может быть отличная работа, но отвратительная личная жизнь, и наоборот. Мы можем стремиться к деньгам или личным успехам, но, достигнув своей цели, обнаружить, что она не стоила затраченных усилий. Можно гоняться за деньгами или успехом, но после того, как цель достигнута, увидеть, как она незначительна.

Принцип 80/20 отражает именно это печальное состояние дел. 20 % того, что мы делаем, приводит к 80 % результата; но 80 % того, что мы делаем, дает лишь 20 % результата. Мы затрачиваем 80 % наших усилий на получение результата, имеющего небольшую ценность. 20 % нашего времени дают 80 % того, что мы ценим; 80 % времени уходит на вещи, которые имеют для нас небольшую пользу. 20 % времени дают нам 80 % испытываемого счастья, а 80 % нашего времени приносят очень мало счастья.

Однако Принцип 80/20 не всегда справедлив, да и не должен быть справедлив. Он является лишь методом диагностики неудовлетворительного и расточительного положения дел. Мы должны стремиться расстроить действие Принципа 80/20 или, по меньшей мере, заставить наш принцип действовать на более высоком уровне, где мы можем испытывать гораздо большее счастье и быть гораздо более эффективными. Помните обещание, заложенное в Принципе 80/20: если мы обратим на него внимание, сможем работать меньше, зарабатывать больше, больше наслаждаться жизнью и достигать в ней большего.

Чтобы сделать это, мы должны начать с обзора всего, чего хотим. Именно этому и посвящена эта глава. В главах «Если нам помогут друзья», «Умный и ленивый» и «Деньги, деньги, деньги» будут более подробно рассмотрены некоторые компоненты – наши отношения, карьера и деньги соответственно; затем, в главе «Семь привычек счастья», мы обратимся к самой главной цели – счастью.

Начните со стиля жизни

Нравится ли вам ваша жизнь? Не отдельная сфера жизни, а большая ее часть, по крайней мере 80 % ее? Независимо от ответа на этот вопрос, скажите, существует ли такой стиль жизни, который подошел бы вам лучше вашего нынешнего? Задайте себе следующие вопросы.

• Живу ли я с тем человеком или людьми, которые мне подходят?

• Живу ли я в подходящем для меня месте?

• Работаю ли я столько, сколько хочу, и соответствует ли количество часов, уделяемых мной работе, моему идеальному ритму работы/игры; позволяет ли мне время, уделяемое работе, жить полноценной семейной и общественной жизнью?

• Чувствую ли я, что управляю своей жизнью?

• Могу ли заниматься спортом или медитацией, когда захочу?

• Всегда ли мое окружение позволяет мне чувствовать себя спокойно и комфортно?

• Позволяет ли мой стиль жизни проявлять себя творчески и реализовывать мой потенциал?

• Хватает ли мне денег и организованы ли мои дела так, чтобы не волноваться о них?

• Позволяет ли мой стиль жизни вносить какой-нибудь вклад в жизнь людей, которым я хочу помочь?

• Достаточно ли я общаюсь с близкими друзьями?

• Достаточно ли путешествий в моей жизни, или недостаточно, или их слишком мало?

• Подходит ли мой стиль жизни для моего партнера и семьи?

• Есть ли у меня сейчас все, что нужно: есть ли у меня «все это»?

Разберемся с работой

Работа – это важнейшая часть жизни, которой не должно быть слишком много или слишком мало. Почти каждому человеку необходимо работать – неважно, за деньги или нет. Почти никому не следует посвящать свою жизнь исключительно работе, с каким бы энтузиазмом она ни воспринималась. Время, уделяемое работе, не должны определять какие-то общественные условности. Принцип 80/20 поможет выяснить, должны ли вы работать больше или меньше. Вы должны определиться: если в среднем вы более счастливы вне работы, чем на работе, нужно работать меньше и/или поменять деятельность. Если же в среднем вы более счастливы на работе, чем вне ее, то должны работать больше и/или как-то поменять вашу жизнь. До тех пор, пока вы не будете одинаково счастливы как на работе, так и вне ее; пока вы не будете счастливы, по крайней мере, 80 % рабочего времени и 80 % нерабочего времени – будете чувствовать себя не в своей тарелке.

Отчуждение от работы

Многие люди не очень-то любят свою работу. Они не чувствуют, что «это мое». Но они чувствуют, что «должны» делать ее, потому что она дает им средства к существованию. Возможно, вам также известны люди, про которых нельзя сказать, что они не любят свою работу, но они достаточно противоречиво относятся к ней: иногда им нравится работа (или какие-то ее участки), а иногда совсем не нравится. Многие

люди, возможно – и большинство тех, кого вы знаете, – с удовольствием занялись бы чем-то другим, если бы это другое оплачивалось не хуже, чем их нынешняя работа.

Работа – это не отдельная часть вашей жизни

Работу, которой занимаетесь вы или ваш партнер, нужно рассматривать исходя из общего качества жизни, которое данная работа подразумевает. Исходя из того, где вы живете, какое время проводите с партнером или друзьями, из того удовольствия, которое вы получаете собственно от работы, и из того, хватает ли вам средств на ваш стиль жизни после уплаты всех налогов.

Возможно, у вас есть больше вариантов выбора, чем вы привыкли думать. Возможно, ваша нынешняя работа подходит вам, и тогда вы можете рассматривать ее в качестве ориентира. Но подойдите творчески к вопросу возможной смены работы и стиля жизни. Придумайте различные варианты вашего нынешнего и будущего стиля жизни.

Начните с предпосылки о том, что между вашей трудовой жизнью и тем, что вам нравится вне работы, не должно быть никакого конфликта. «Работой» можно назвать многие вещи, особенно теперь, когда индустрия развлечений превратилась в огромный сектор экономики. Вы можете работать в сфере, которая соответствует вашему хобби, или даже превратить ваше хобби в источник дохода. Помните, что энтузиазм ведет к успеху.

> **Проще превратить энтузиазм в собственную карьеру, чем почувствовать энтузиазм в отношении карьеры, диктуемой другими людьми.**

Чем бы вы ни занимались, определитесь с оптимальной точкой, которой ходите достичь, и посмотрите на нее в контексте всей вашей жизни. Конечно, говорить легче, чем делать: старые привычки уходят с трудом, и важность стиля жизни легко отходит на второй план под напором традиционных представлений о карьере.

Например, когда в 1983 году я и двое моих коллег организовывали свое собственное консалтинговое агентство, мы все осознавали

негативное воздействие ненормируемого рабочего дня и постоянных командировок, в которые мы ездили по требованию начальников. Поэтому в нашем новом агентстве мы решили установить «приоритет общего стиля жизни» и уделять качеству жизни такое же внимание, как получению прибыли. Но когда нас завалило работой, мы опять пришли к 80-часовой рабочей неделе и, что хуже всего, от своих сотрудников мы стали требовать работать в том же режиме (я поначалу даже не понял, что имел в виду отчаявшийся консультант, который обвинил меня и моих партнеров в том, что мы «разрушаем человеческие жизни»). В гонке за деньгами мы совершенно забыли про «приоритет общего стиля жизни».

Какой тип работы сделает вас наиболее счастливым?

Думаете, я призываю вас сойти с дистанции в бешеной погоне за прибылью? Не совсем так. Вполне возможно, что участие в этой погоне доставляет вам наивысшее удовольствие; возможно, что вы, как и я, «бегун» по натуре.

Вы должны, конечно, определиться с тем, что любите делать больше всего, и попытаться сделать это частью вашей работы. Но то, «что» вы делаете – лишь один из элементов формулы. Вам нужно также принять во внимание рабочую атмосферу, в которой вы будете находиться, а также важность для вас профессиональных успехов. Возможно, это будет также важно в определении вашей удовлетворенности от работы.

В двух вопросах вы должны четко определить свою позицию:

• Сильно ли вы стремитесь чего-то достичь и добиться успеха в карьере?

• Будете ли вы наиболее счастливы, работая в организации, в одиночку (как «индивидуальный предприниматель») или нанимая других людей?

Рисунок 22 показывает этот выбор. Какая из ячеек таблицы описывает вас лучше всего?

Рис. 22. Предпочитаемая карьера и стиль жизни

Люди ячейки 1 амбициозны, но предпочитают работать в контексте, организованном другими. К этому типу относится традиционный «представитель (или представительница) организации». Количество подобных ролей уменьшается, поскольку крупные организации нанимают все меньше людей и уступают свою долю рынка небольшим организациям (первая из указанных тенденций будет развиваться далее, вторая – не обязательно). Но поскольку таких должностей предлагается все меньше, спрос на них тоже уменьшается. Если вы хотите такой тип карьеры, то должны осознать этот факт и добиться своего – какой бы непопулярной и немодной ни была ваша цель. Крупные организации по-прежнему дают возможность подъема по служебной лестнице и статус, хотя и не могут гарантировать вам уверенности в будущем.

Люди ячейки 2 – это обычно профессионалы, которые стремятся к признанию со стороны своих коллег и хотят быть лучшими в своей профессии. Эти люди хотят быть независимыми и обычно плохо вписываются в структуру организации, если только последняя (как, например, большинство университетов) не придерживается исключительно либеральных порядков. Таким людям нужно как можно быстрее начать работать на себя. А начав это, им нужно противостоять

искушению задействовать в своей работе других людей, даже если это сулит высокие прибыли. Люди ячейки № 2 – это индивидуальные предприниматели, которые стремятся избежать в своей работе любой зависимости от других.

Люди ячейки № 3 очень амбициозны: не желают ни к кому наниматься, но и не хотят быть предпринимателями-одиночками. Могут мыслить нестандартно, но при этом созидательно: им хочется создавать вокруг себя какую-то сеть или структуру. Это – предприниматели будущего.

Один из двух богатейших людей Америки, «помешанный» на разработке компьютерного программного обеспечения, в свое время был отчислен из колледжа. Его имя – Билл Гейтс. Но этот человек не был предпринимателем-одиночкой. Ему нужна была помощь большого количества людей. В этом многие схожи с ним. Идеология укрепления власти завуалировала эту потребность и сделала желание строить бизнес несколько старомодным. Если вы хотите работать с другими людьми, но не на них, то вы человек ячейки № 3. И вам лучше осознать этот факт и предпринять какие-то действия. Многие разочарованные профессионалы как раз и являются людьми ячейки № 3. Им нравится то, что они делают, но они действуют в рамках ячейки № 1 или ячейки № 2. Они не понимают, что источник их разочарования лежит не в профессиональной плоскости, а в организационной.

Люди ячейки № 4 не имеют больших карьерных устремлений, но им нравится работать с другими. Таким людям следует посвящать этому как можно больше времени либо на традиционной работе, либо в роли волонтера.

Люди ячейки № 5 неамбициозны. Но они очень хотят самостоятельности в своей работе. Таким людям лучше не открывать свою фирму, а работать в статусе фрилансера над определенными проектами по заказу других фирм в удобное для себя время.

Люди ячейки № 6 – это индивиды, чья потребность в карьерном росте не велика, но которым нравится процесс организации и обучения других людей. К этой категории относятся многие учителя, социальные работники и сотрудники благотворительных организаций. Все они прекрасно подходят для этой роли. Здесь важен сам процесс, а не цель.

Многие люди инстинктивно находят нужную для себя ячейку, а вот если кому-то не комфортно на своей работе, это признак того, что

человек находится не в своей ячейке.

А как насчет денег?

А и действительно, как?! Многие люди имеют довольно странные понятия о деньгах. Они считают деньги более важными, чем они есть на самом деле. Они также думают, что деньги достаются гораздо труднее, чем это есть в реальности. Поскольку люди хотят иметь больше денег, чем имеют в данный момент, то давайте с этим разберемся.

Я, например, считаю, что деньги достаются не таким уж большим трудом.

> **Как только у вас появляется хотя бы немного «свободных» денег, вы без труда можете приумножить их количество.**

Но как изначально заработать денег? Лучший совет, который на удивление часто срабатывает, – занимайтесь тем, что вам нравится.

Логика такова: если вам нравится заниматься каким-то делом, то скорее всего оно у вас получается. И скорее всего оно у вас получается лучше, чем то, чем вам заниматься не нравится (это не всегда так, но исключения очень редки). Если у вас что-то получается хорошо, вы можете произвести нечто, что понравится другим людям. А если вы произведете то, что понравится другим людям, они неплохо за это заплатят. И поскольку большинство людей не занимаются тем, что им нравится, они не могут быть настолько же продуктивны, как вы; и у вас появляется возможность заработать больше среднего заработка для вашей профессии.

Но эта логика небезупречна. Есть некоторые виды деятельности, например работа актера, где предложение многократно превышает спрос. Что делать в этом случае?

Чего не надо делать, так это сдаваться. Найдите профессию, в чем-то близкую к той, которую вы изначально предпочли, но такую, где предложение и спрос более или менее одинаковы. Подходите к делу творчески. Например, требования к работе политика очень близки к требованиям к актерской работе. Самые эффектные политики, такие как Рональд Рейган, Джон Кеннеди, Уинстон Черчилль, Гарольд

Макмиллан или Маргарет Тэтчер либо были, либо могли стать успешными актерами. Чарли Чаплин был точной копией Адольфа Гитлера – и это неслучайно; к сожалению, Гитлер и сам по себе был одним из лучших и гениальных актеров XX века. Все это может выглядеть вполне очевидным. Однако лишь немногие потенциальные актеры всерьез рассматривают возможность карьеры в политике, несмотря на слабую конкуренцию в этой области и потрясающие заработки.

Но что, если ваше самое любимое занятие не находит сбыта на рынке занятости и вы не можете найти смежных профессий с хорошими перспективами? Тогда переходите к следующему своему любимому занятию – и повторяйте процесс до тех пор, пока не найдете вид деятельности, который вам нравится и при этом хорошо оплачивается.

Когда вы определились с профессией, но действительно озабочены вопросом денег, то, если вы чего-то стоите в своем деле, должны как можно быстрее открыть собственное дело и после этого стать работодателем для других людей.

Я пришел к этому заключению, рассматривая теорию Принципа 80/20 об арбитраже. 80 % ценности любой организации или профессии заключено в 20 % людей, занятых данной профессией. Те работники, которые работают лучше среднего, скорее всего, будут зарабатывать больше тех, кто работает хуже среднего, однако разница в оплате никак не будет отражать действительной пропорции в производительности лучших и худших работников. Отсюда следует, что…

> **Лучшие сотрудники всегда получают меньше, чем следует, а худшим работникам всегда платят слишком много.**

И если вы из тех работников, которые выше среднего уровня, то вы не сможете избежать этой ловушки. Ваш босс может, конечно, считать вам отличным работником, но никогда не станет платить вам того, что вы действительно заслуживаете в сравнении с другими. Единственный выход для вас – это организовать собственный бизнес и, если вы склонны работать с людьми, стать работодателем для других работников выше среднего уровня. Однако вам не стоит этим

заниматься, если у вас нет склонности к работе в одиночку или способностей быть начальником (см. рисунок 22).

Количество денег легко приумножить

Есть еще одна вещь, о которой не нужно забывать: если у вас имеется немного «свободных» денег, вы легко можете приумножить их количество. Копите и инвестируйте. В этом – суть капитализма. Для того чтобы увеличивать количество денег, вам совсем не обязательно работать. Вы можете просто инвестировать деньги, руководствуясь Принципом 80/20. В главе «Деньги, деньги, деньги» этот вопрос рассматривается более подробно.

Значение денег сильно преувеличено

Я желаю вам иметь много денег, но старайтесь не переборщить. Деньги могут помочь вам жить так, как вы хотите, но помните: все эти страшные сказки о Мидасе содержат в себе долю истины. Деньги могут купить вам счастье, но только в том случае, если вы используете их для получения того, что действительно принесет вам пользу. Но деньги могут и ударить.

Помните, что чем больше денег у вас есть, тем меньше ценности имеет для вас каждый следующий доллар. Как говорят экономисты, предельная полезность денег резко снижается. Когда вы привыкнете к высокому уровню жизни, деньги уже не будут делать вас более счастливым. Они могут даже принести проблемы, если дополнительные расходы на поддержание нового образа жизни заставят вас раздражаться и потребуют дополнительных усилий по зарабатыванию денег не приносящими удовлетворение способами.

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ УВЕЛИЧИВАТЬ КОЛИЧЕСТВО ДЕНЕГ, ВАМ СОВСЕМ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО РАБОТАТЬ. ВЫ МОЖЕТЕ ПРОСТО ИНВЕСТИРОВАТЬ ДЕНЬГИ, РУКОВОДСТВУЯСЬ ПРИНЦИПОМ 80/20.

Большее богатство требует большего к себе внимания. Мне не нравится следить за своими деньгами (только не предлагайте мне освободиться от них; они все-таки доставляют мне меньше хлопот, чем их отсутствие!).

Налоговые органы также обесценивают деньги. Если вы зарабатываете больше – вы платите непропорционально большие налоги. Хотите зарабатывать больше – больше работайте. Когда вы работаете больше, вам приходится и больше тратить – на то, чтобы жить недалеко от работы в дорогостоящем центральном районе города или на то, чтобы ежедневно ездить на работу из более отдаленного района. Вы тратитесь на трудосберегающие устройства; на то, чтобы кто-то содержал ваш дом в порядке; на более дорогой, чем обычно, отдых, который достойно компенсирует ваши трудовые усилия. Вы тратите больше, поэтому вам приходится больше работать. В конце концов, дорогостоящий стиль жизни уже начинает управлять вами, а не наоборот. Гораздо больше пользы и счастья может принести более простой и более дешевый образ жизни.

А как насчет достижений?

Есть люди, которые стремятся чего-то достигнуть, а есть здравомыслящие.

Все авторы, обсуждающие вопросы мотивации, говорят, что наша жизнь нуждается в придании ей верного направления и цели. Затем они говорят, что такой цели и направления у вас нет. Далее они проводят вас через ад рассуждений о том, что это должна быть за цель. И, в конце концов, они говорят вам, что, по их мнению, вы должны делать.

Поэтому, если вы не хотите достигать ничего из ряда вон выходящего и будете счастливы прожить эту жизнь, получив от нее все (кроме великих достижений), то можете считать себя счастливчиком (и переходить к окончанию этой главы).

Но если вы, как и я, чувствуете страх и вину, что достигли меньше, чем могли, и хотите достигнуть большего, то Принцип 80/20 поможет вам в этой беде.

Успех должен быть легким. Он не должен состоять из «99 % пота и 1 % вдохновения». Наоборот, посмотрите, правда ли, что 80 % ваших

достижений на сегодняшний день – измеряемых тем, что вы цените, – проистекает из 20 % ваших усилий. Если правда или почти правда, тогда внимательно посмотрите на эти 20 %. Можете ли вы повторить свой успех? Развить его? Добиться похожих, но более масштабных успехов? Скомбинировать два прежних достижения, чтобы усилить чувство собственной удовлетворенности?

• Вспомните свои прошлые достижения, которые имели наиболее позитивную реакцию «рынка», те достижения, которые привели к наилучшим отзывам критиков. О тех 20 % работы и отдыха, которые принесли вам 80 % похвал окружающих. Насколько вы сами были удовлетворены достигнутым?

• Какие методы лучше всего работали на вас в прошлом? Кто были ваши помощники или сотрудники? Какая аудитория воспринимала ваши достижения? И снова – мыслите категориями 80/20. Все, что в пропорции с затраченными временем или усилиями принесло лишь среднее удовлетворение, должно быть отброшено. Внимательно ищите в вашем прошлом высоты, достигнутые исключительно легко. Не ограничивайтесь только работой. Обратите внимание на то время, когда вы были студентом, путешествовали, общались с друзьями.

• Если смотреть в будущее, чего такого вы могли бы достичь, что заставило бы вас гордиться собой; что вы могли бы сделать, чего не смог бы с такой же легкостью сделать никто другой? Если бы рядом с вами работали 100 человек, что вы могли бы сделать в 20 % своего времени, что помогло бы 80 % этих людей успешно закончить свою работу? Где вы могли бы войти в лучшую двадцатку? Строго говоря, что вы могли бы делать лучше, чем 80 % людей, но затратив лишь 20 % времени? Вначале эти вопросы могут показаться неразрешимыми, но поверьте, ответы на них есть! Способности людей в различных областях деятельности невероятно различаются.

• Если измерять степень удовлетворенности, получаемую от любого занятия, то какое занятие обрадует вас больше, чем 95 % ваших коллег? Что вы могли бы делать лучше, чем 95 человек из 100? Какие ваши успехи удовлетворяют обоим этим условиям?

Очень важно сосредотачиваться на том, что для вас просто. Именно в этом вопросе писатели-мотиваторы обычно ошибаются. Они считают, что вы должны делать то, что дается с трудом; наверное, такой же логики придерживались и наши бабушки, когда в свое время, еще до

изобретения капсул, пичкали своих внучат рыбьим жиром. Мотивационные лекторы обычно цитируют таких авторитетов, как Т. Дж. Уотсон, который сказал, что «успех – это оборотная сторона неудачи». По-моему, неудача – это всегда оборотная сторона неудачи, а успех часто сопровождается удачей. Вы уже добились успеха в некоторых вещах, и то, что этих вещей немного, совершенно неважно.

Успех не должен состоять из «99 % пота и 1 % вдохновения». Он должен быть легким.

Принцип 80/20 ясен. Делайте те немногие вещи, которые получаются лучше других, и те, которые вам нравятся больше всего.

Что еще вам нужно, чтобы получить все это?

Мы уже разобрались с работой, стилем жизни, деньгами и достижениями. Чтобы получить «все это», вам осталось сформировать отношения с несколькими приятными для вас людьми. Тому, как это сделать, мы и посвятим отдельную главу.

Если нам помогут друзья

Взаимоотношения с другими людьми помогают нам выяснить, кто мы есть и кем мы можем стать. Большинство из нас может найти истоки своего успеха в каких-то поворотных для нас отношениях.

Дональд О'Клифтон и Пола Нельсон[73]

Без взаимоотношений с другими людьми мы либо мертвы для мира, либо мертвы вообще. Как бы банально это ни звучало, но это правда: друзья всегда находятся в центре нашей жизни. Одинаково верно и то, что наши профессиональные отношения всегда находятся в центре нашего успеха. Эта глава о личных и профессиональных взаимоотношениях. Начнем с личных взаимоотношений с друзьями, любимыми, членами семьи, а затем рассмотрим профессиональные взаимоотношения.

Однако какое отношение все это имеет к Принципу 80/20? Прямое. Между качеством и количеством существует баланс, но мы постоянно недооцениваем то, что важнее всего.

Принцип 80/20 выдвигает три очень провокационных предположения:

• 80 % ценности наших взаимоотношений заключено в 20 % последних.

• 80 % ценности наших взаимоотношений заключено в тех 20 % близких взаимоотношений, которые были сформированы в нашей жизни первыми.

• Мы уделяем менее 80 % внимания 20 % взаимоотношений, которые имеют для нас 80 % ценности.

Составьте список из 20 человек, отношения с которыми оказались для вас наилучшими

А сейчас запишите имена 20 лучших ваших друзей и любимых, тех, кто наиболее важен для вас, а затем расставьте их в порядке

убывания важности. «Важность» означает глубину и близость отношений, а также то, насколько эти отношения помогают вам в жизни и влияют на ваше ощущение того, кто вы есть и кем можете стать. Сделайте это сейчас, перед тем как продолжить чтение.

Ради интереса посмотрите: в каком месте списка оказался ваш возлюбленный/партнер? Выше или ниже ваших родителей или детей? Будьте честны (но, возможно, вы уже уничтожите этот список, когда дочитаете эту главу до конца!).

Затем распределите 100 очков между всеми 20 людьми – в зависимости от важности отношений с ними. Например, если первый человек из списка так же важен для вас, как все последующие 19 вместе взятые, назначьте ему (ей) 50 очков. Когда закончите, возможно, вам придется еще раз пройтись по списку и сделать так, чтобы общая сумма очков равнялась 100.

Я не знаю, как выглядит ваш список, но типичная схема по Принципу 80/20 должна характеризоваться двумя моментами: четыре самые важные связи (20 % от всех) наберут большую часть очков (возможно, 80 %); и между каждым пунктом списка и следующим за ним пунктом будет наблюдаться постоянное соотношение.

Например, важность номера два составит ⅔ или ½ от важности номера один, важность номера три в списке составит ⅔ или половину от важности номера два – и так далее. Интересно отметить, что если связь номер 1 для вас в два раза важнее, чем связь номер 2, и так далее, то важность связи номер 6 составит лишь 3 % от важности для вас связи номер один.

Завершите это упражнение, отметив напротив каждого имени пропорцию времени, которое вы активно проводите с данным человеком, разговаривая или делая что-либо вместе с ним (исключая время, когда основное ваше внимание занято не друг другом, а, допустим, просмотром телепередачи или кинофильма). Возьмите общее количество времени, которое вы проводите с 20 этими людьми, за 100, и распределите эти 100 очков на каждого из друзей. Скорее всего вы обнаружите, что с теми немногими людьми, в которых заключено 80 % «ценности общения», вы проводите гораздо меньше 80 % времени.

Вывод отсюда простой. Во взаимоотношениях с людьми стремитесь к качеству, а не количеству.

Расходуйте свое время и эмоциональную энергию на укрепление и углубление тех отношений, которые для вас наиболее важны.

Но существует еще один аспект Принципа 80/20 во взаимоотношениях с людьми – хронология наших отношений. Оказывается, наши возможности по развитию близких взаимоотношений вовсе не безграничны. Существует возможность выбора либо качества, либо количества – и об этом мы должны постоянно помнить.

Теория деревни

Антропологи утверждают, что число эмоционально стимулирующих и важных связей, которые отдельно взятый человек способен установить, имеет свой предел[74]. По всей видимости, в любом обществе связи людей строятся по общей схеме: у человека есть два важных для него друга детства, два значительных друга, которых он приобрел во взрослой жизни, и два близких врача. Также у человека, как правило, есть два значительных сексуальных партнера, которые затмевают всех остальных знакомых и друзей.

Чаще всего, человек влюбляется один раз в жизни и еще одного человека из своей семьи он любит больше других. Число значимых для человека связей на удивление одинаково для всех – независимо от места проживания человека, его жизненного опыта и культуры.

Такая закономерность привела антропологов к созданию «теории деревни». В африканской деревне все вышеназванные связи образуются в пределах нескольких сотен метров и часто за очень короткое время. Для нас эти взаимоотношения могут возникать в пределах всего земного шара и в течение всей нашей жизни, но в сумме они образуют деревню, которую каждый из нас имеет в своей голове. И как только вакантные связи заполняются, они заполняются навсегда.

Антропологи говорят, что если вы очень рано накапливаете слишком большой жизненный опыт, то это уменьшает вашу способность формировать близкие связи в дальнейшем.

Это может объяснить поверхностность в отношениях, часто наблюдаемую у тех людей, чья профессия или окружение подталкивают их к формированию огромного количества связей: у продавцов, проституток или тех, кто часто меняет место жительства.

Дж. Г. Баллард приводит пример организованного в Калифорнии реабилитационного проекта для молодых женщин, которые были связаны с преступниками. Эти женщины были молоды, не старше 20–21 года, а цель программы заключалась в приобщении их к новой социальной среде. Добровольцы, участвовавшие в проекте, принадлежали, как правило, к среднему классу. Они проявляли к этим женщинам дружелюбие и приглашали их к себе домой.

Многие из этих девчонок вступили в брак в невероятно раннем возрасте. Многие из них рожали своих первых детей в 13 или 14 лет. Некоторые из них к 20 годам побывали замужем уже трижды. У них часто были сотни случайных сексуальных партнеров, и иногда близкие взаимоотношения или дети от мужчин, которые позже были убиты или попали в тюрьму. Они прошли все – любовь, материнство, разрывы с близкими людьми, смерть близких – всю гамму человеческого опыта, когда им не было еще и двадцати лет.

Проект полностью провалился – по той причине, что эти женщины были абсолютно неспособны сформировать новые глубокие связи. Эта способность была у них полностью исчерпана. Вакантные связи в их душе были заполнены – заполнены навсегда.

В этой печальной истории заключен очень важный урок: небольшое число связей несет в себе огромную эмоциональную ценность, что согласуется также с Принципом 80/20. Заполняйте свои вакантные связи с предельной осторожностью и не слишком рано!

Профессиональные взаимоотношения и альянсы

А теперь давайте обратимся к взаимоотношениям и альянсам, связанным с вашей работой. В этой сфере значение немногих близких союзников переоценить трудно.

Индивидуумы могут совершать удивительные дела – и они их совершают. Но для достижения исключительного личного успеха требуются союзники.

В одиночку вы не сможете добиться успеха. Лучшее, что вы можете сделать для достижения своих целей, – это выбрать правильных союзников.

Вы остро нуждаетесь в союзниках. Вы должны обращаться с ними хорошо – так, как будто они являются продолжением вас; так, как вы обращаетесь с собой (или должны бы обращаться). Не думайте, что все друзья или союзники имеют для вас примерно одинаковое значение. Сосредоточьте внимание на формировании и поддержании ключевых альянсов в вашей жизни. Если данное утверждение кажется банальным или само собой разумеющимся, спросите себя, кто из ваших друзей отвечает данному принципу. Затем спросите себя, отвечаете ли ему вы.

Все духовные лидеры в истории человечества имели множество союзников. Если они в них нуждались, то и вы тоже. Например, Иисусу Христу был нужен Иоанн Креститель, чтобы привлечь к себе общественное внимание; затем ему помогали 12 учеников, а еще позже и другие апостолы, особенно святой Павел, который, без сомнения, является величайшим в истории гением маркетинга[75].

Для вас нет ничего более важного, чем выбор союзников и выстраивание отношений с ними. Без союзников вы ничто. Вместе с ними вы можете преобразовать свою жизнь, иногда жизнь окружающих вас людей, а подчас, в большей или меньшей степени, даже повлиять на ход истории.

Небольшой экскурс в историю поможет нам лучше понять важность «правильных» альянсов.

История двигается людьми, которые формируют эффективные альянсы

Вильфредо Парето, «Карл Маркс буржуазии», утверждал, что человеческая история – это, в сущности, история смены различных элит[76]. Целью энергичных индивидуумов или семей было возвышение до элиты или участие в элите, которая свергает другую элиту (или если человек уже был частью элиты, сохранение своего места и защита этой элиты).

Если к классовому видению истории Парето или Маркса подойти с другой стороны, можно увидеть, что альянсы, заключаемые внутри элит или внутри будущих элит, являются двигателем прогресса. Индивидуум, конечно, представляет собой нечто лишь как часть своего класса; однако верно и то, что индивидуум, связанный союзом с другими индивидуумами того же класса (или, возможно, даже другого класса), – это уже сила.

Значительность индивидуумов, связанных союзом с другими, лучше всего заметна в поворотные моменты истории. Произошла бы революция в России в 1917 году без той ключевой роли, которую сыграл в ней Ленин? Возможно, что и нет; а если и произошла бы, то уж точно не такая, что повернула в сторону курс мировой истории на следующие 72 года.

Мы можем играть в исторические «что если…» много раз, демонстрируя важность отдельно взятого индивидуума. Никакого холокоста и второй мировой войны не было бы, если бы не было Гитлера. Не будь Рузвельта и Черчилля, Гитлер мог бы объединить Европу раньше и значительно более опасным способом, чем это сделали люди, пришедшие после него. И так далее. Однако в таких играх игнорируется главное: ни один из этих индивидуумов не смог бы повернуть ход истории, не имея личных связей и альянсов.

Почти в любой сфере человеческих достижений[77] вы можете выявить небольшое число ключевых союзников, без которых отдельно взятый человек не смог бы добиться успеха, но с которыми он обрел огромное влияние. В государственном управлении, в массовых идеологических движениях, в бизнесе, медицине, науке или спорте схема остается такой же. Историей движут не слепые сверхъестественные силы, не классы или элиты, которые действуют по заранее спланированной экономической или социологической схеме. История направляется и изменяется целеустремленными индивидуумами, которые формируют эффективные альянсы с небольшим числом близких союзников.

Вам необходимы немногие ключевые союзники

Если вы добивались успеха в жизни, то признаете (если, конечно, вы не слепой эгоист, который движется в пропасть) ту ключевую роль, которую ваши союзники сыграли в достижении вами этого успеха. Но вы также увидите здесь и влияние Принципа 80/20 – ведь ключевых союзников всегда немного.

Можно спокойно утверждать, что, по крайней мере, 80 % помощи, получаемой вами от союзников, приходит от менее 20 % от их общего числа. У любого человека, который вообще хоть что-нибудь сделал, список союзников невероятно длинный. Но ценность помощи сотни или более человек, помогающих вам, неравноценна. Обычно с десяток ключевых союзников приносят вам гораздо больше пользы, чем все остальные.

Вам не нужно много союзников, но нужны верные союзники, с правильными взаимоотношениями между вами и друг с другом. Они нужны вам в нужное время, в нужном месте и с общим желанием продвигать ваши интересы. А самое главное, ваши союзники должны доверять вам, а вы – им.

Составьте список из 20 важнейших партнеров по бизнесу, с которыми вы имеете дело, из людей, которых считаете важными союзниками, и сравните этот список с примерным числом всех ваших близких контактов (с общим числом контактов в вашей записной книжке). Скорее всего, 80 % пользы, которую вы получаете от ваших знакомств, будет исходить от 20 % ваших знакомых. Если это не так, значит, ваши связи (или некоторые из них) очень ненадежны.

Альянсы, которые помогают в карьере

Если вы уже кое-чего достигли в своей карьере, составьте список людей, которые до настоящего момента оказывали вам наибольшую помощь. Расположите их в порядке убывания важности и распределите 100 очков между первыми десятью из них.

Как правило, люди, которые больше всего помогали вам в прошлом, будут помогать и в будущем. Иногда, правда, может случиться так, что ваш хороший друг, занимающий в списке одну из нижних строчек, вдруг становится потенциально очень важным союзником: благодаря своему новому высокому посту, удачному и

прибыльному инвестированию во что-то или благодаря своим связям в определенных кругах. Поэтому проделайте упражнение еще раз, расположив своих союзников с первого по десятое место и распределив между ними еще 100 очков; но теперь делайте это, уже исходя из их способности помочь вам в будущем.

Люди помогают вам потому, что у вас с ними крепкие отношения.

> **Самые крепкие отношения состоят из пяти элементов: обоюдная радость общения (наслаждение компанией друг друга), уважение, общий опыт, взаимная полезность, доверие.**

В успешных деловых взаимоотношениях эти элементы переплетены и неразделимы, но мы попробуем рассмотреть их по отдельности.

Обоюдная радость общения

Первый из наших пяти элементов наиболее очевиден. Если вы не получаете удовольствия от общения с каким-то человеком – у него в офисе, в ресторане, на мероприятии или по телефону, – вы не сможете построить с ним крепкие отношения. Этот человек тоже должен вам симпатизировать.

Если вышесказанное кажется вам слишком очевидным, вспомните людей, с которыми общаетесь ежедневно, но в основном по работе. Многие ли из них вам действительно нравятся? На удивление, многие проводят большую часть своего времени с людьми, которые им не нравятся. Это совершенно пустая трата времени. Это не доставляет удовольствия, это утомительно, это подчас дорого, это не дает вам заняться более полезными делами – и это ведет в никуда. Прекратите общаться с людьми, которые вам не нравятся! Проводите больше времени с теми, которые приятны, особенно если они еще могут быть вам полезны.

Уважение

Есть люди, обществом которых я наслаждаюсь, но которых я не очень уважаю в профессиональном плане, и наоборот. Я никогда не стал бы помогать человеку в карьере, если бы не уважал его профессиональные способности.

Если вы хотите, чтобы человек помогал вам в работе, вы должны произвести на него впечатление! Однако очень часто мы прячем свои таланты. Мой хороший друг, Пол, который мог существенно продвинуть меня по карьерной лестнице, как-то на одном из собраний членов правления, где мы оба были приглашенными директорами, заметил, что готов поверить в мою профессиональную компетентность – и это несмотря на то, что у него не было никаких доказательств на этот счет! Я тут же решил найти контекст, в котором смогу представить ему эти доказательства. И я представил их, после чего Пол резко поднялся на первые строчки моего списка союзников по бизнесу.

Общий опыт

Количество возможностей получить важный профессиональный опыт так же ограниченно, как в первобытной африканской деревне. Общий опыт, особенно если в нем присутствует борьба или страдания, очень сближает. Одним из моих лучших друзей и деловых партнеров стал человек, с которым мы вместе устраивались работать на нефтеперерабатывающий завод. Я уверен, что мы не сдружились бы, если бы оба так сильно не ненавидели работу на этом заводе.

В общем, если вы работаете в тяжелых условиях, найдите себе союзника, которого уважаете. Превратите ваши отношения в прочный и плодотворный союз. Если вы не сделаете этого, вы упустите огромные возможности!

Даже если вы не слишком страдаете на работе, найдите одного человека, который прошел вместе с вами через многое – и сделайте его своим союзником.

Взаимная польза

Для того чтобы альянс работал, каждый из союзников должен делать очень многое для другой стороны – постоянно, последовательно, в течение длительного времени.

Взаимная польза не подразумевает односторонности отношений. В равной мере взаимная польза должна быть естественной, а не просчитываемой. Самое главное – это помогать человеку по мере сил, руководствуясь самыми высокими моральными стандартами.

Это требует времени и внимания! Вы не должны ждать, пока вас попросят об одолжении.

Когда я анализирую взаимоотношения в бизнесе, меня удивляет, насколько нечасто в них присутствует настоящая взаимная польза. Даже если все другие элементы – дружба, уважение, общий опыт и доверие имеются в наличии, люди не стремятся помогать своим союзникам без просьбы с их стороны. А это снова огромные потерянные возможности углубить отношения и заручиться поддержкой в будущем.

«Битлз» говорили нам, что «в конечном счете, любовь, которую ты получаешь, равна любви, которую ты даешь». Точно так же, в конечном счете, помощь в карьере, которую вы получаете, будет равна помощи, которую вы предоставляете.

Доверие

Доверие укрепляет отношения. Недостаток доверия может их очень быстро разрушить.

Доверие требует абсолютной честности. Если существует хоть малейшее подозрение в том, что вы не говорите того, что думаете, пусть даже из самых благородных побуждений или дипломатичности, доверие к вам может быть подорвано.

Если вы не доверяете кому-то полностью, не пытайтесь создать с ним союз. Этот союз не должен сработать – и не сработает.

Но если вы всецело доверяете своему партнеру, это существенно ускоряет ваши деловые отношения с ним и делает их более эффективными. В этом случае можно сэкономить немало времени и средств. Чтобы не потерять доверия к себе, не будьте непредсказуемы, трусливы или хитры.

Если вы находитесь в начале своей карьеры, подбирайте себе союзников очень внимательно

Советуем создать шесть или семь абсолютно надежных коммерческих союзов, составив их следующим образом:

• один или два союза с наставниками, которые занимают более высокое положение, чем вы;

• два или три союза с равными вам по положению людьми;

• один или два союза с людьми, в отношении которых вы можете быть наставником.

Отношения с наставниками

Очень внимательно выбирайте для себя одного или двух наставников. Не позволяйте им выбирать вас – ведь они могут занять место гораздо лучшего наставника, которого вы можете найти. Наставники, которых вы выберете, должны обладать следующими характеристиками.

• Вы должны иметь возможность построить с ними такие отношения, в которых присутствовали бы «пять компонентов»: обоюдная радость общения, уважение, общий опыт, взаимная полезность и доверие;

• Ваш наставник должен занимать как можно более высокое положение или, что еще лучше, сравнительно невысокое, но с явными перспективами роста. Самые лучшие наставники всегда обладают незаурядными способностями и амбициозностью.

Может показаться странным утверждение о том, что отношения с наставником должны быть взаимно полезными, поскольку наставник ведь всегда может предложить ученику больше, чем наоборот. Однако наставники тоже должны получать что-то взамен, иначе они потеряют к вам интерес. Ученик должен предлагать свежие идеи и информацию к размышлению, проявлять энтузиазм, упорно работать, знать новые технологии или нечто такое, что представляет ценность для наставника. Мудрые наставники очень часто используют своих более молодых союзников для того, чтобы оставаться в курсе новых тенденций и

потенциальных возможностей или же опасностей, которые могут быть не видны с вершины, на которой они находятся.

Отношения с равными

Выбрать себе союзника среди равных себе подчас бывает непросто. Таких союзников много. Однако не забывайте о том, что вам нужно заполнить всего два-три вакантных места. Будьте очень разборчивы. Составьте список всех возможных союзников, которые уже обладают «пятью компонентами» или могут ими обладать. Выберите из этого списка двоих или троих, которые, по вашему мнению, добьются наибольших успехов. Затем упорно работайте над тем, чтобы сделать их своими союзниками.

Отношения, в которых вы являетесь наставником

Не пренебрегайте такими связями. Вы обязательно получите огромную пользу от одного или двух своих подопечных, если они работают на вас, особенно если это происходит в течение достаточно длительного времени.

Множьте свои союзы

Альянсы часто разрастаются до целых сетей, в рамках которых множество единомышленников общаются друг с другом. Такие сети могут стать очень мощной силой или, по крайней мере, могут казаться такой силой со стороны. Быть их частью подчас довольно интересно.

Но не нужно увлекаться и самодовольно считать, что вы «заодно с народом». Вы можете быть всего лишь непостоянным игроком. Не забывайте, что все настоящие и значимые отношения имеют двухстороннюю природу. Если у вас крепкий союз с X и Y, а они крепко связаны между собой, это замечательно. Какими бы крепкими ни были отношения между X и Y, для вас значение имеют лишь ваши отношения с X и ваши отношения с Y.

Заключение

Если говорить о личных и профессиональных отношениях, то в их рамках лучше иметь меньше прочных связей, чем множество связей непрочных. Не все отношения одинаково хороши.

> **Очень неудачные отношения – когда вы проводите с человеком много времени без видимого позитивного результата – нужно прекращать как можно быстрее.**

Плохие связи не дают развиваться хорошим. Число имеющихся у нас возможностей для формирования отношений ограниченно; не заполняйте вакантные места слишком рано и/или взаимоотношениями низкого качества.

Выбирайте свои отношения осторожно. А затем развивайте их, вкладывая в них всю душу.

Развилка в этой книге

В этом месте мы достигли развилки в повествовании. Следующие две главы («Умный и ленивый» и «Деньги, деньги, деньги») написаны для тех, кто хочет узнать, как преуспеть в своей карьере, и для тех, кто хочет узнать, как приумножить свой капитал. Читателям, которых эти вопросы не интересуют, следует перейти к главе «Семь привычек счастья», где они найдут семь правил счастливой жизни.

Умный и ленивый

Существуют лишь четыре типа офицеров. Первый тип – это ленивые и глупые офицеры. Оставьте их, они не приносят вреда… Второй тип – это умные и трудолюбивые офицеры. Из них получаются превосходные штабные офицеры, от внимания которых не ускользнут мельчайшие детали. Третий тип – трудолюбивые тупицы. Эти люди опасны и должны немедленно увольняться. Они загружают всех совершенно ненужной работой. И наконец, последний тип – это умные бездельники. Эти люди достойны самых высоких должностей.

Генерал фон Манштейн о немецком офицерском корпусе

Эта глава для по-настоящему амбициозных людей. Если у вас нет чувства незащищенности, которое подпитывает желание быть богатым и знаменитым, переходите сразу к главе «Семь привычек счастья». Но если вы хотите победить в этой гонке за успехом, я дам совет, который может вас удивить.

Генерал фон Манштейн очень точно выразил суть данной главы, которая представляет собой руководство по достижению успеха в карьере с помощью Принципа 80/20. Если бы фон Манштейн был консультантом по вопросам управления, он заработал бы целое состояние на матрице, показанной на рисунке 23.

Это рекомендация по поводу того, что делать с другими людьми. Но как насчет самого себя? Считается, что интеллект и склонность к труду являются фиксированными качествами, и в этом случае матрица Манштейна хотя и интересна, но бесполезна. Но позиция, излагаемая в этой главе, несколько иная. Даже если вы трудолюбивы, вы можете научиться бездельничать. И даже если вы (или другие люди) считаете себя тупыми, в чем-то вы обязательно умны. Чтобы стать «звездой», нужно симулировать в себе состояние умного лентяя – и стать им. Как мы увидим в дальнейшем, это вполне возможно.

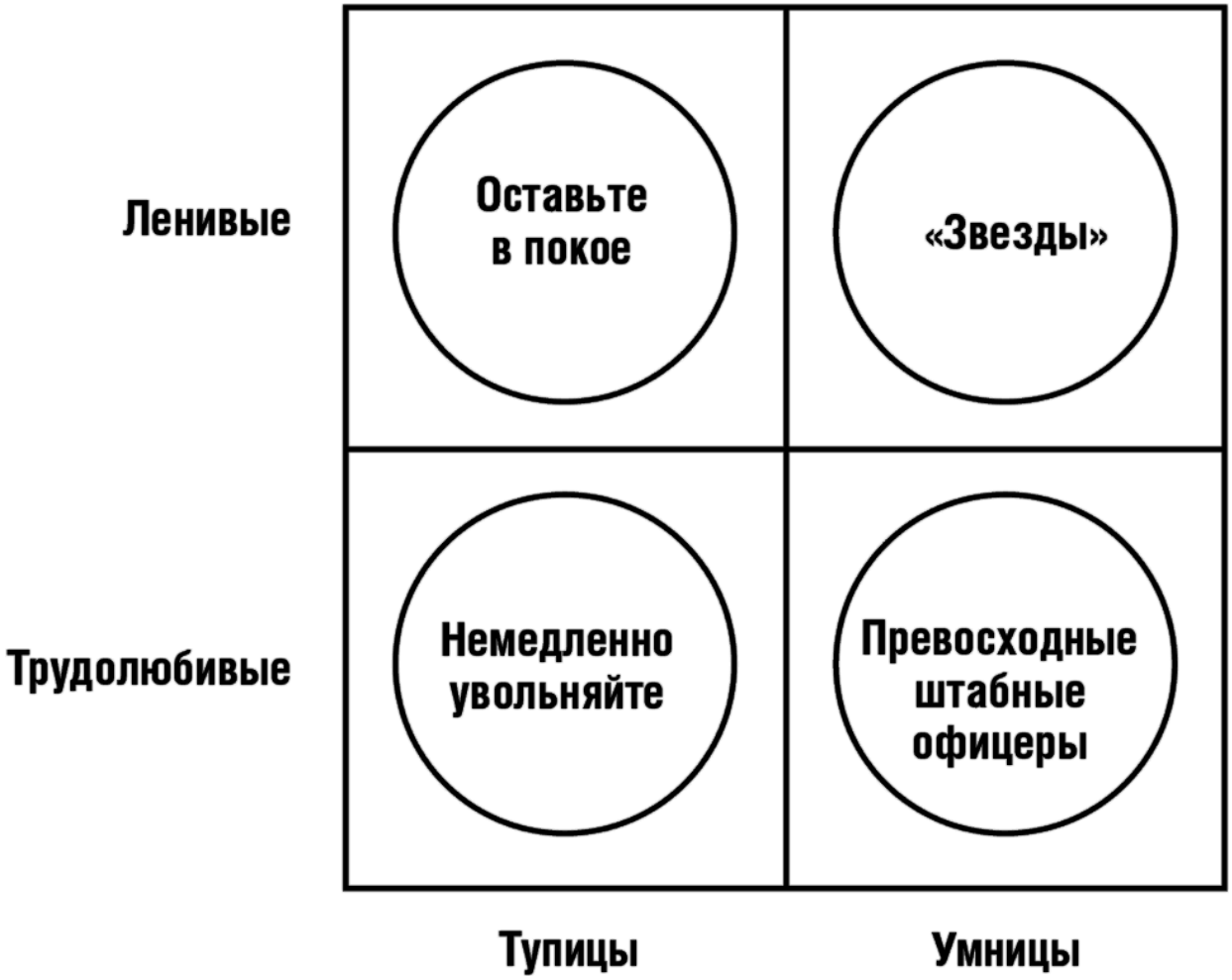


Рис. 23. Матрица фон Манштейна

Однако сначала будет полезно посмотреть, как Принцип 80/20 вознаграждает тех, кто работает. И вознаграждение это в такой же степени несбалансированно, в какой и несправедливо. Мы можем либо жаловаться на эту несправедливость, либо взять себя в руки – и извлечь пользу из матрицы фон Манштейна.

ЧТОБЫ СТАТЬ «ЗВЕЗДОЙ», НУЖНО СИМУЛИРОВАТЬ В СЕБЕ СОСТОЯНИЕ УМНОГО ЛЕНТЯЯ – И СТАТЬ ИМ.

Профессиональный успех и прибыли распределяются неравномерно

Нигде Принцип 80/20 не проявляется сегодня с такой очевидностью, как в том факте, что в любой профессии самые высокие и постоянно растущие прибыли уходят к небольшому числу людей, составляющих элиту этой профессии.

Мы живем в мире, где талант в любой сфере деятельности ценится как никогда высоко. Небольшой процент профессионалов получает непропорционально большую долю признания и известности и, как правило, львиную долю прибыли.

Возьмите любую сферу деятельности современного человека в отдельно взятой стране или в целом мире: будь то легкая атлетика, бейсбол, баскетбол, футбол, гольф, регби, теннис или любой другой популярный вид спорта; архитектура, скульптура, живопись или любая другая область изобразительного искусства; музыка любого направления; кино или театр; художественная литература, книги по кулинарии, или автобиографии, или даже ведение ток-шоу на телевидении, чтение новостей, политика или любая другая четко выраженная сфера деятельности – везде вы обнаружите небольшое число выдающихся профессионалов, чьи имена тут же приходят на ум.

Учитывая население каждой страны, таких имен совсем немного – обычно менее 5 % от общего количества профессионалов, занятых в данной сфере. Количество признанных «имен» в любой профессии невелико, но именно к ним приковано все внимание. Они всегда нарасхват и всегда в сводках новостей. Они представляют собой человеческий эквивалент торговых марок потребительских товаров, которые, получая признание, становятся общеизвестными.

Такое же распределение действует в отношении популярности и материального вознаграждения. Более 80 % хорошо продаваемых романов составляют лишь менее 20 % от числа всех издаваемых. То же самое верно и в отношении других категорий материалов: музыкальных компакт-дисков и концертов, кинофильмов и даже популярных книг о бизнесе, равно как и в отношении актеров, телезнаменитостей и спортсменов. 80 % призовых сумм в гольфе, как и в теннисе, уходит менее чем к 20 % гольфистов и теннисистов; на скачках более 80 % призовых денег уходит к менее 20 % владельцев лошадей, жокеев и тренеров.

Мы живем в мире, который все больше коммерциализируется. Верхушка профессионалов может запрашивать за свою работу

огромные деньги – но те, кто не настолько хорош или знаменит в своей области деятельности, зарабатывают сравнительно немного.

Существует огромная разница между нахождением на вершине, когда тебя знают все, и нахождением почти на вершине, когда ты известен лишь немногим энтузиастам.

Самые знаменитые звезды бейсбола, баскетбола или футбола делают миллионы; те, кто рангом пониже, зарабатывают лишь на комфортное существование.

Почему же победители получают все?

Распределение доходов среди суперзвезд еще более несбалансированно, чем среди населения в целом, и является прекрасной иллюстрацией Принципа 80/20 (или, в большинстве случаев, 90/10 или 95/5). Самые разные авторы[78] пытались объяснить эти суперприбыли суперзвезд с экономических или социологических позиций.

Самое убедительное объяснение состоит в том, что суперприбыли звезд становятся возможными благодаря двум вещам. Во-первых, средства массовой информации дают суперзвездам возможность привлечь к себе внимание сразу огромного числа людей. Стоимость рекламы Джанет Джексон, Дж. К.Роулинг, Стивена Спилберга, Опры Уинфри, Пэрис Хилтон, Роджера Федерера, Мэрайи Керри или Дэвида Бекхэма для дополнительного числа потребителей почти равна нулю, поскольку дополнительные затраты на теле- и радиовещание, выпуск компакт-дисков или книги – это всего лишь очень небольшая часть общей структуры затрат.

Дополнительные расходы по раскрутке этих звезд не больше, чем у их соперников рангом ниже, разве что суперзвезда затребует себе больший гонорар. И хотя этот гонорар может равняться миллиону или десяткам миллионов долларов, в пересчете на одного потребителя дополнительные затраты будут практически незаметными, составив несколько центов или долей цента.

Вторая причина супердоходов звезд – это то, что посредственность не может быть конкурентом таланту. Важно получать все самое лучшее. Если один уборщик работает наполовину медленнее другого, рынок

вознаградит его наполовину меньшим заработком. Но кому нужен тот, кто в два раза хуже Тайгера Вудса, Селин Дион или Андреа Бочелли? В этом случае не суперзвезда, даже работая задарма, будет обходиться покупателю дороже, чем суперзвезда. Не суперзвезда привлечет меньшую аудиторию, а небольшое снижение затрат на ее рекламу принесет гораздо меньшую прибыль.

Феномен «победитель получает все» возник совсем недавно

Любопытно то, что огромный разрыв между прибылями верхушки и всеми остальными существовал не всегда. Наиболее знаменитые чемпионы по баскетболу или футболу 1940-х и 1950-х годов не зарабатывали огромных денег. Совсем нередки были случаи, когда некогда выдающиеся политики умирали в относительной бедности. И чем дальше в прошлое, тем менее справедливо утверждение о том, что победитель получает все.

Например, Уильям Шекспир в том, что касается таланта, не имел себе равных среди современников. То же касается и Леонардо да Винчи. По праву или скорее по сегодняшним меркам, они должны были бы эксплуатировать свой талант, работоспособность и славу и стать наиболее богатыми людьми своего времени. Однако вместо этого они довольствовались уровнем доходов, сравнимых с уровнем миллионов современных умеренно одаренных профессионалов.

Чем ближе к нашим дням, тем неравномернее становится распределение размеров материального вознаграждения за талант. Сегодня доходы тесно привязаны к достоинствам человека и его конкурентоспособности; и поскольку мерой здесь являются деньги, то и соотношение 80/20 становится более заметным. Сегодня общество ценит таланты и достоинства человека гораздо более высоко, чем в прошлом веке или даже еще поколение назад. Особенно заметно это в Европе и, в частности, в Великобритании.

Если бы футболисты вроде Бобби Мура в 1940-х или 1950-х годах зарабатывали целое состояние, это вызвало бы негодование в британском истеблишменте; это считалось неприличным. Когда ведущие газетчики 1960-х узнали, что «Битлз» стали миллионерами, это вызвало удивление. Сегодня тот факт, что состояние Мадонны

оценивается в 325 миллионов долларов, Дж. К. Роулинг – в один миллиард, а Опры Уинфри – в 1,5 миллиарда долларов, уже не вызывает удивления или возмущения.

Сегодня мы меньше уважаем статус человека, и больше – его позицию на рынке.

Еще одним новым элементом, как уже упоминалось выше, является техническая революция в радиовещании, телекоммуникациях и потребительских товарах, таких, например, как аудио- и компьютерные компакт-диски. Самое главное сегодня – это максимизировать прибыли, и этим могут заниматься суперзвезды. Дополнительные затраты на наем суперзвезды могут быть огромны для одного человека, но в пересчете на потребителя эти затраты незначительны.

Достижения всегда подчинялись Принципу 80/20

Однако если мы отставим деньги в сторону и займемся вечными и более важными вопросами (по крайней мере, для каждого из нас, за исключением суперзвезд), то увидим, что концентрация достижений и почестей среди немногих людей (независимо от профессии) имела место во все времена. Кажущиеся нам странными ограничения – например, принадлежность к общественному классу или отсутствие телекоммуникаций – не дали Шекспиру или Леонардо да Винчи стать миллионерами. Однако отсутствие богатства не преуменьшило их достижений или того факта, что на наш мир повлияла лишь небольшая часть творцов.

Принцип 80/20 верен и в отношении доходов непубличных профессионалов

Хотя действие Принципа 80/20 наиболее заметно проявляется в отношении доходов суперзвезд медийного пространства, важно подчеркнуть, что область его применения не ограничивается миром развлечений. На самом деле звезды составляют лишь 3 % от общего

числа мультимиллионеров. Большинство из 7 с лишним миллионов американцев, чье состояние оценивается в 1–10 миллионов долларов, это профессионалы в той или иной сфере: финансисты с Уолл-стрит, суперпрофессиональные юристы, врачи и т. д. Если мы посмотрим на 1,4 миллиона американцев, чье состояние оценивается в 10–100 миллионов долларов, то увидим там в два раза больше предпринимателей, чем в группе «более бедных миллионеров».

Если мы посмотрим на очень немногочисленную группу (всего несколько тысяч) американцев, чье состояние оценивается в 100 миллионов – 1 миллиард долларов, то увидим, что здесь преобладают предприниматели и инвестиционные менеджеры. То же самое верно и для группы миллиардеров, которых, по данным журнала Forbes, в 2007 году насчитывалось 946; не менее 178 из которых попали в эту группу впервые, а 17 снова возвратились в нее.

Распределение таланта между людьми, вероятно, всегда следовало схеме 80/20. Развитие технологий, возможно, изменило это соотношение до 90/10 или 95/5. Распределение вознаграждений за талант раньше выражалось соотношением 70/30, а сейчас для самых знаменитых это соотношение уже, должно быть, равно 95/5 или даже еще более несбалансированно.

Распределение богатства в соотношении 80/20 или даже 99/1, кажется, стало непреклонной и даже пугающей тенденцией. С 1990 по 2004 год доходы 1 % самых богатых американцев увеличились на 57 %. А доходы одной десятой этих богачей повысились на 85 %. Миллиардеры обогатились еще больше. В 1995 году их совокупное богатство исчислялось суммой в 439 миллиардов долларов, а сейчас оно увеличилось в восемь раз и составляет 3–5 триллионов долларов. В 2007 году оно увеличилось не менее чем на 26 %. Две трети миллиардеров 2007 года были значительно богаче, чем в предыдущем году, и только 17 % стали беднее по сравнению с предыдущим годом.

Что все это значит для людей амбициозных?

Как добиться успеха в этом мире 80/20? Возможно, вы захотите сдаться и откажетесь от борьбы в мире, в котором ваши шансы на победу по сравнению с шансами тех, кто уже добился мегауспеха,

совсем невелики? Но, по-моему, это неверное решение. Даже если вы не стремитесь стать крупнейшим миллиардером мира (а особенно если стремитесь), вам нужно знать 10 золотых правил достижения успеха в профессиональной карьере, который все чаще следует Принципу 80/20 (см. ниже).

Хотя эти принципы будут тем ценнее для вас, чем более вы амбициозны, они, тем не менее, применимы к любому уровню карьеры и амбиций. По мере того как мы будем рассматривать эти принципы в подробностях, постарайтесь адаптировать излагаемые здесь идеи к вашей собственной карьере.

Десять золотых правил успеха в карьере

1. Специализируйтесь в очень узкой области; развивайте один ключевой навык.

2. Выберите нишу, которая вам нравится и в которой вы сможете превзойти других и стать признанным лидером.

3. Осознайте, что знание – это сила.

4. Определите свой рынок и своих ключевых клиентов и обслуживайте их наилучшим образом.

5. Выявите 20 % усилий, которые приносят 80 % прибыли.

6. Учитесь у лучших.

7. Начинайте работать на себя уже в начале своей карьеры.

8. Задействуйте как можно больше производителей прибавочной стоимости.

9. Отдавайте на сторону всю работу, за исключением той, на выполнении которой вы специализируетесь.

10. Используйте свой капитал для обогащения.

Вспомните матрицу фон Манштейна: найдите место, где ваше имя уже что-то значит, где вы можете быть умным, ленивым и получать огромные деньги.

Специализируйтесь в очень узкой области

Специализация – один из величайших и универсальнейших законов жизни. Эволюция самой жизни подчиняется этому закону – каждый вид растений или животных стремится обрести свою экологическую нишу и развивает в себе уникальные характеристики. Небольшая коммерческая фирма, которая не сможет найти своей ниши на рынке, обречена на смерть. Индивидуум, который не является специалистом в своем деле, обречен всю жизнь горбатиться за зарплату.

Точное количество видов растений и животных в мире природы никто не знает, но почти наверняка их очень много. Ниш же в мире бизнеса гораздо больше, чем обычно считается, поэтому множество мелких фирм при кажущейся конкуренции на рынке фактически могут стать лидерами собственной ниши и избежать конкуренции «лоб в лоб»[79].

Гораздо лучше исключительно хорошо знать что-то одно, чем поверхностно знать многое.

Специализация является неотъемлемой частью Принципа 80/20. Причина того, почему Принцип 80/20 работает, то есть 20 % усилий дают 80 % результата, заключается в том, что эта продуктивная пятая часть гораздо лучше адаптирована для выполнения конкретной задачи, чем остальные четыре пятых.

И здесь мы видим огромную потерю ресурсов (непродуктивные четыре пятых), а также необходимость в дальнейшей специализации. Если бы непродуктивные 80 % специализировались в том, в чем они хороши, они могли бы стать продуктивными 20 % в другой сфере. Это, в свою очередь, привело бы к еще одному соотношению 80/20, но на более высоком уровне. То, что было непродуктивным 80 %, теперь стало бы продуктивным 20 % в другой системе распределения.

Этот процесс, названный немецким философом XIX века Г. Ф. Гегелем «диалектическим»[80], может развиваться до бесконечности, представляя собой двигатель прогресса. На самом деле именно это и происходит с течением времени – как в природе, так и в обществе. Более высокие жизненные стандарты становятся возможными именно благодаря все большей специализации.

Вычислительные машины появились в результате новой специализации в электронике; персональный компьютер появился в результате дальнейшей специализации; то же самое можно сказать и

про современное, ориентированное на пользователя программное обеспечение и компакт-диски. Биотехнология, совершившая революцию в производстве продуктов питания, развивается таким же путем – каждое новое достижение требует еще большей специализации и подпитывается ею.

Ваша карьера должна развиваться подобным же образом. Главное здесь – компетентность. Одной из наиболее примечательных тенденций в сфере занятости в прошлом поколении было усиление влияния и повышение статуса технических работников – тех, которые раньше были обычными рабочими, но теперь оказались вооружены специализированными знаниями, связанными с еще более специализированными информационными технологиями[81]. Эти специалисты сейчас подчас более влиятельны и высокооплачиваемы, чем не очень технически подкованные менеджеры, которые якобы приносят пользу, организовывая работу технических работников[82].

На простейшем уровне специализация требует квалификации. В большинстве стран 80 % вакансий, требующих высокой квалификации, соответствуют лишь 20 % работников. В развитых обществах все чаще наиболее важным классовым признаком становится не владение землей или богатством, но владение информацией. 80 % информации принадлежит 20 % людей.

Американский экономист и государственный деятель Роберт Рейч разделил всех американских работников на четыре группы. Первое место в его иерархии занимает группа, которую он назвал «аналитиками символов». Это люди, которые имеют дело с цифрами, идеями, проблемами и словами. В эту группу входят финансовые аналитики, консультанты, архитекторы, юристы, врачи, журналисты, то есть те работники, чей интеллект и знание являются источником силы и влияния.

Интересно, что он называет эту группу «удачливой пятеркой» – в наших терминах верхними 20 %, – которая, по его словам, владеет 80 % информации и 80 % богатства.

Любой, кто недавно изучал какие-то интеллектуальные дисциплины, знает, что знание подвергается глубокой и постепенной фрагментации. В каком-то смысле это беспокоит, поскольку среди интеллигенции или общества в целом нет тех, кто смог бы объединить различные достижения в области знаний и объяснить нам, что они

означают. Но, с другой стороны, фрагментация знаний – это еще одно доказательство потребности в специализации и ее ценности.

Что же касается отдельного индивидуума, наблюдающего все нарастающую тенденцию получения больших доходов небольшой группой лиц, находящихся наверху, то для него узкая специализация – чрезвычайно обнадеживающее явление. Возможно, вам и не светит стать Альбертом Эйнштейном или хотя бы Биллом Гейтсом, но в мире существуют в буквальном смысле сотни тысяч, если не миллионы, ниш, в которых вы можете специализироваться. Вы можете даже, подобно Гейтсу, изобрести собственную нишу.

> **Найдите свою нишу. На ее поиск может уйти много времени, но это единственный способ получить доступ к сверхдоходам.**

Выберите нишу, которая вам нравится и в которой вы сможете превзойти других

Специализация требует тщательного обдумывания. Чем уже профессиональная сфера деятельности, тем с большей тщательностью ее нужно выбирать.

Специализируйтесь в той области, которая вам интересна, которая вам нравится.

> **Вы не сможете стать признанным лидером в чем-то, что не вызывает у вас энтузиазма и страсти.**

Это не такое невыполнимое требование, как может показаться. Все люди чем-то интересуются. Не интересующийся ничем человек либо умирает, либо уже умер. В наши дни практически любое хобби, любой интерес, любое занятие можно превратить в бизнес.

На это можно посмотреть и с другой стороны. Почти все, кто достиг больших вершин, оказались там благодаря увлеченности своим делом. Увлеченность способствует личным достижениям, а также заражает других, при этом многократно усиливаясь. Подделать или искусственно создать увлеченность нельзя. Если вы не увлечены тем, чем занимаетесь сейчас, но при этом амбициозны, вам следует оставить

это занятие. Но прежде чем сделать это, найдите для себя нечто более подходящее. Составьте список того, что вам интересно. А затем выберите из этого списка те виды деятельности, которые могут стать вашей профессией, а уже из них то, что интересует вас больше всего.

Осознайте, что знание – это сила

Превратить увлеченность в профессию способно знание. Вам нужно знать свою профессиональную область лучше, чем кто-либо другой, найти способ вывести ее на рынок, создать спрос и найти преданных клиентов.

Недостаточно знать всего по чуть-чуть. По крайней мере, в одном вопросе вы должны разбираться досконально и глубже, чем кто-либо другой. Продолжайте углублять свои знания до тех пор, пока не будете уверены, что вы более компетентны в своей области, чем все остальные. Практикуйте это постоянно, и пусть любопытство станет вашей второй натурой. Вы станете лидером только тогда, когда будете компетентнее всех остальных.

Вывод на рынок чего-либо – это творческий процесс: вы сами должны придумать, как сделать это. Вы можете последовать примеру тех, кто уже смог проделать это со своими знаниями в соответствующей области. Но если это невозможно, следуйте приведенным ниже советам.

Определите свой рынок и своих ключевых клиентов и обслуживайте их наилучшим образом

Ваш рынок – это те люди, которые могут заплатить за ваши знания. Ключевые клиенты – это те, кто будет ценить ваши услуги более всего.

Рынок – это арена ваших действий. Чтобы действовать там, необходимо выяснить, как вы можете продать свои знания. Будете ли вы работать на уже существующую фирму или предпринимателя, на несколько корпораций или предпринимателей в качестве фрилансера

или будете оказывать маркетинговые услуги (созданные вами и другими) индивидуальным лицам или фирмам?

Будете ли вы поставлять одни только знания, применяя их к определенным ситуациям, или же вы станете использовать знания, чтобы создать какой-то товар? Будете ли изобретать какой-либо товар, совершенствовать чей-то другой товар или же будете продавать чьи-то товары?

Вашим ключевым клиентом или клиентами являются индивидуальные лица или корпорации, которые могут высоко ценить вашу деятельность и обеспечивать вас постоянной, хорошо оплачиваемой работой. Неважно, работаете ли вы на себя или кого-либо другого, являетесь ли малым или крупным работодателем или даже главой государства, – у вас есть клиенты, от которых зависит ваш постоянный успех. Это верно вне зависимости от уровня ваших прошлых достижений.

Удивительно, насколько часто руководители утрачивают свою позицию из-за того, что игнорируют или даже оскорбляют группу своих ключевых клиентов.

Звезда тенниса, Джон Макинрой, совершенно забыл, что его клиенты – это зрители и даже сами организаторы теннисных турниров. Госпожа Тэтчер (как ее называли тогда) забыла, что самые важные ее клиенты – это члены парламента, ее коллеги по партии консерваторов.

Ричард Никсон забыл, что группа его ключевых клиентов – это жители Средней Америки, с их склонностью к порядочности. Обслуживать клиентов важно, но это должны быть подходящие для вас клиенты, те, кого вы можете осчастливить, не прилагая при этом больших усилий.

Выявите 20 % усилий, которые приносят 80 % прибыли

Любая работа не интересна, если вы не можете добиться в ней многого с помощью немногого. Если вам приходится работать 60–70 часов в неделю для того, чтобы свести концы с концами, если вам кажется, что вы постоянно отстаете от графика, если вы пытаетесь во что бы то ни стало соответствовать требованиям, которые вам

предъявляют, – значит, это работа не для вас или же вы делаете ее совершенно неправильно! В этом случае вы уж точно не извлекаете выгоду из принципа 80/20 или из матрицы фон Манштейна.

Продолжайте напоминать себе о некоторых золотых правилах принципа 80/20. В любой сфере деятельности 80 % людей добиваются всего 20 % результатов; а 20 % людей добиваются 80 % результатов. Так что же большинство делает неправильно, а меньшинство правильно? И вообще – кто же является меньшинством? Можете ли вы делать то, что делают они? Можете ли взять то, что делают они, и сделать это в еще более экстремальной форме? Можете ли вы изобрести еще более умный и эффективный способ сделать это?

Существует ли крепкая связь между вами и вашими «клиентами»? Работаете ли вы в подходящей вам корпорации? В подходящем для вас отделе? На подходящей для вас работе? Где вы сможете впечатлить своих «клиентов», прилагая относительно небольшие усилия? Нравится ли вам то, чем вы занимаетесь, увлечены ли вы этим? Если нет, уже сегодня начинайте планировать переход на такую работу, где вы сможете ощутить все это.

Если вам нравится работа и ваши клиенты, но вы не движетесь к славе, то, возможно, вы проводите свое время неправильно. Что это за 20 % вашего времени, в течение которого вы можете достичь 80 % своих результатов? Занимайтесь этим больше! Что это за 80 % вашего времени, в течение которого вы достигаете мало? Занимайтесь этим меньше! Ответ может быть вот таким простым, хотя внедрение перемен потребует от вас сломать все обычные привычки и правила.

На любом рынке, в отношении любого покупателя, в любой фирме, в любой профессии существует способ вести дела более эффективно – не просто немного лучше, но на порядок лучше. Отыщите истины 80/20 в своей профессии или бизнесе.

В моей профессии – консалтинге по менеджменту – все ясно. Крупный клиент – хорошо. Крупный заказ – хорошо. Команда сотрудников со множеством низкооплачиваемой молодежи – хорошо. Близкие личные знакомства с клиентами на индивидуальном уровне – хорошо. Отношения с самым главным человеком в фирме – главным исполнительным директором – очень хорошо. Долговременное партнерство с клиентами – отлично. Долговременные и близкие знакомства с высшим руководством крупных корпораций, имеющих

огромные бюджеты и использующих множество молодых консультантов – лучше не бывает.

Какие истины 80/20 существуют в вашем бизнесе? На чем корпорации в вашей сфере деятельности делают неприлично большие деньги? Кто из ваших коллег суперуспешен и при этом всегда работает, не напрягаясь, имея время на то, чтобы заняться своими хобби? Чем таким уж необычным они занимаются? Думайте, думайте, думайте. Ответ лежит где-то близко, его нужно только найти. Но не ищите ответа у высших боссов своей индустрии, не проводите опросов среди коллег и не пытайтесь искать ответ в прессе. Вы найдете лишь расхожие истины, повторяемые уже в миллионный раз.

> **Ответ знают лишь те, кого в вашей сфере деятельности считают еретиками, чудаками и «белыми воронами».**

Учитесь у лучших

Люди, успешные в какой-либо области, почти наверняка добились успеха, потому что им удалось найти способы заставить 20 % усилий приносить 80 % результатов. Это не означает, что лидеры ленивы или не преданы своему делу. Лидеры обычно работают много. Однако при одинаковых затратах времени получаемый ими результат в несколько раз более ценен, чем результат, полученный простым специалистом. Лидеры производят результаты, с которыми невозможно конкурировать ни по качеству, ни по количеству.

Иначе говоря, лидеры работают по-другому. Они обычно не идут в ногу со всеми; лидеры думают и чувствуют иначе. В любой сфере деятельности наиболее преуспевающие люди никогда не думают и не поступают так, как среднестатистические специалисты. Лидеры могут даже не осознавать, что именно они делают по-другому. Они очень редко задумываются об этом и редко говорят об этом вслух. Они обычно не объясняют секреты своего успеха, но их можно увидеть, если понаблюдать за лидерами.

В прежние времена люди отлично это понимали. Ученик, сидящий у ног учителя и внимающий ему, подмастерье, постигающий азы профессии у мастера, студент, ассистирующий профессору в его

исследованиях и благодаря этому приобретающий знания, начинающий художник, работающий с уже признанным мастером – все они учились делу, наблюдая за работой лучших представителей своей профессии, помогая им и подражая их действиям.

Будьте готовы платить высокую цену за право работать с лучшими. Выясняйте, в чем же заключается секрет их успеха.

Находите любой повод для того, чтобы проводить время вместе с ними. Выясняйте, в чем же заключается необычность их образа действий. Вы увидите, что они по-другому смотрят на вещи, по-другому используют свое время и по-другому взаимодействуют с людьми. Если вы не сможете делать то же, что они, или нечто, еще более отличающееся от стереотипов вашей профессии, то вы никогда не подниметесь на вершину.

Иногда бывает даже не обязательно работать с лучшими. Ключевые ноу-хау можно найти уже в самой атмосфере лучшего коллектива или фирмы. Самое главное – это то, в чем они отличаются от других. Возможно, вам нужно поработать в обычной фирме, а затем в самой лучшей – и тогда вы увидите разницу. Я, например, работал в компании «Шелл», и многое было для меня непонятным. Затем я стал работать в компании «Марс» и научился говорить с людьми напрямую и получать от них желаемые ответы. В последнем случае я применял на практике Принцип 80/20: 20 % усилий давали 80 % результата. Лидеры применяют этот принцип во многих сферах деятельности.

Поэтому наблюдайте, учитесь и применяйте знания на практике.

Начинайте работать на себя уже в начале своей карьеры

Организуйте свое время так, чтобы фокусироваться на тех занятиях, которые, по крайней мере, в пять раз более продуктивны для вас, чем остальные. Второй шаг – это воспользоваться этой продуктивностью с как можно большей для себя пользой. В идеале, к которому вы должны стремиться уже в начале карьеры, вы должны сами пользоваться всеми плодами вашего труда.

Теория прибавочной стоимости Карла Маркса говорит о том, что рабочие производят всю стоимость, но излишек стоимости присваивается капиталистом, который этих рабочих нанимает. Грубо говоря, прибыль – это тот излишек стоимости, который капиталист крадет у рабочих.

Эта теория является полной чепухой, но с пользой для себя мы можем поставить ее с ног на голову. Обычный наемный рабочий, который производит обычный продукт, на самом деле может эксплуатировать корпорацию намного больше, чем она его: у корпораций, как правило, бывает слишком много управленцев, и большинство из них приносит одни убытки. Однако работник, правильно пользующийся Принципом 80/20, может быть в несколько раз более продуктивным, чем средний. Тем не менее работник, использующий этот принцип, редко получает зарплату в несколько раз большую, чем его коллеги.

Высокоэффективный работник добьется больших успехов, если уйдет из корпорации и откроет собственную фирму.

Когда вы сами себе работодатель, вы получаете оплату по труду. Для тех, кто пользуется Принципом 80/20, это хорошая новость.

Вам не стоит начинать собственное дело только в одном случае – если вы еще находитесь в процессе интенсивного обучения. Если корпорация или фирма многому вас учит, то польза от этого обучения может окупать вашу невысокую зарплату. Чаще всего так происходит в первые два или три года профессиональной карьеры. Это может также касаться случаев, когда уже опытные в своей профессии люди приходят на работу в фирму, которая обладает более высокими стандартами, чем та, в которой они работали раньше. В этих случаях период суперобучения обычно длится несколько месяцев, в крайнем случае, год.

Когда эти периоды обучения заканчиваются, начинайте работать на себя. И не беспокойтесь о собственной финансовой безопасности. Гарантом вашей финансовой безопасности являются ваши профессиональные знания и использование Принципа 80/20. В любом случае фирмы сейчас уже больше не могут дать вам такой безопасности.

Задействуйте как можно больше производителей прибавочной стоимости

Если первая стадия использования труда – это наилучшее использование вашего времени, вторая стадия – это создание условий, при которых плоды вашего труда достаются вам, то третья стадия – это применение силы других людей.

Вы не сможете со всеми делами справиться в одиночку, но вокруг есть огромное число людей, которых потенциально вы можете задействовать. Но лишь меньшинство из них принесет пользы больше, нежели убытков – и именно из таких людей адепт Принципа 80/20 будет набирать себе работников.

Следовательно, величайшим источником прибыли являются другие люди. В некоторой степени вы можете и должны эффективнее использовать людей, которые у вас не работают, – ваших союзников. Однако прямую и полную выгоду вы получите от людей, которые работают на вас.

Несложный подсчет поможет вам сконцентрировать внимание на огромной ценности правильного использования наемной рабочей силы. Предположим, что, используя Принцип 80/20, вы стали в пять раз более эффективным, чем средний профессионал в вашей сфере бизнеса. Также предположим, что вы работаете на себя и поэтому все плоды вашего труда принадлежат исключительно вам. Следовательно, самое большее, что вы получите, – это 500 % от среднего уровня. Таким образом, прирост вашей прибыли по сравнению со средней составит 400 % (единиц).

Но давайте предположим, что вы нашли 10 других профессионалов, каждый из которых в три раза эффективней, чем средний специалист, или же его можно обучить работать в три раза эффективней. Они не настолько эффективны, как вы, но все равно пользы от них гораздо больше, нежели убытков. Предположим также, что для того, чтобы привлечь и удержать этих людей, вы заплатите им на 50 % больше существующих расценок. Таким образом, каждый из них будет приносить 300 единиц пользы и при этом стоить вам 150 единиц. Таким образом, вы получаете «прибыль», или тот самый капиталистический излишек в 150 единиц, от каждого вашего работника. Наняв 10 работников, вы получите 1500 единиц

прибавочной стоимости, в дополнение к тем 400 единицам, которые вы создаете сами. Следовательно, суммарная прибавочная стоимость составит 1900 единиц, что почти в пять раз больше прибавочной стоимости, получаемой вами до того, как вы наняли работников.

Разумеется, вы не должны останавливаться на 10 работниках. Единственными сдерживающими факторами являются ваша способность подбирать работников, которые будут производить прибавочную стоимость, и ваша (и их) способность находить клиентов. Как правило, эти факторы не работают друг без друга, поскольку профессионалы, которые производят прибавочную стоимость, обычно легко находят рынок для своих услуг.

Совершенно очевидно, что нужно нанимать только производителей чистой прибыли: тех, чья ценность превышает их стоимость. Но нельзя сказать, что вы должны брать на работу только лучших.

Прибавочная стоимость создается наймом как можно большего числа производителей прибавочной стоимости, даже если некоторые из них лишь в два раза превышают уровень среднего работника, а другие в пять (или даже более) раз эффективнее. Внутри вашей собственной команды наемных работников все равно будет наблюдаться распределение эффективности в соотношениях 80/20 или 70/30. Высочайшие абсолютные показатели прибавочной стоимости могут вполне сочетаться с довольно неровным распределением таланта среди ваших работников. Единственное требование – это чтобы и наименее эффективный ваш работник все равно приносил бы вам больше пользы, чем затрат.

Отдавайте на сторону всю работу, за исключением той, на выполнении которой вы специализируетесь.

> **Принцип 80/20 – это принцип избирательности. Вы добиваетесь максимальной эффективности посредством концентрации усилий на одной пятой части той деятельности, которая удается вам лучше всего.**

Принцип 80/20 действует не только в отношении индивидуумов, но и в отношении целых фирм.

Наиболее преуспевающие профессиональные фирмы и корпорации – это те, которые отдают на сторону всю работу, за исключением той, которая получается у них лучше всего. Если у них

лучше всего получается маркетинг, они не занимаются производством. Если их главным «коньком» являются исследования и изобретения, то они пользуются услугами третьей стороны не только для производства, но и для рекламы, и для продажи своих товаров. Если у них отлично получается производство огромных объемов стандартной продукции, то они не пытаются производить «элитные» товары. И, наоборот, если они специализируются на выпуске «элитных» товаров, они не лезут на рынок ширпотреба. И так далее.

Четвертая стадия – это как можно более широкое задействование подрядчиков со стороны. Пусть структура вашей фирмы будет как можно более простой. Фокусируйтесь на тех участках, где вы в несколько раз сильнее конкурентов.

Используйте свой капитал для обогащения

До сих пор мы рассказывали о том, как улучшить ваше финансовое положение посредством трудовой деятельности, но вы также можете обогатиться с помощью уже имеющегося у вас капитала.

Обогащение с помощью капитала означает использование денег для получения дополнительной прибавочной стоимости. В простейшем виде это означает покупку машин для замены человеческого труда, как только использование машин становится более эффективным.

Сегодня наиболее интересные примеры обогащения состоят в применении денег для «тиражирования» интересных идей, уже доказавших свою эффективность в каких-то конкретных обстоятельствах. Фактически капитал используется для приумножения «замороженных» технологий, выраженных определенной формулой. Примерами такого использования капитала могут служить всевозможные формы распространения программного обеспечения, раскрутка ресторанов быстрого питания типа (не такого уж быстрого ныне) «Макдоналдса» и глобальное распространение безалкогольных напитков.

Резюме

Распределение прибылей все чаще демонстрирует истинность Принципа 80/20: победитель забирает все.

Поэтому люди, действительно стремящиеся к успеху, должны стараться стать лидерами в своей сфере деятельности.

Выбирайте свою сферу деятельности тщательно. Будьте узким специалистом. Выбирайте нишу, которая подходит вам лучше всего. Вы никогда не преуспеете, если вам не нравится то, чем занимаетесь.

Успех требует наличия знаний. А еще он требует понимания того, как наиболее полно удовлетворить ваших клиентов при наименьшем расходе ресурсов. Выясните, в какой сфере 20 % ресурсов могут принести вам 80 % прибыли.

В начале своей карьеры изучите все, что можно изучить. Это можно сделать, лишь если вы будете работать в лучших фирмах с лучшими людьми. Слово «лучшие» означает лучшие с точки зрения пользы для работы в вашей собственной узкой нише специализации. Пройдите 4 уровня в использовании труда. Во-первых, эффективно используйте свое время. Во-вторых, получайте 100 % плодов вашего труда, работая на себя. В-третьих, используйте труд как можно большего числа производителей прибавочной стоимости. В-четвертых, отдавайте на сторону работу, в выполнении которой вы и ваши коллеги не превосходите на голову своих конкурентов.

Если вы сделаете все это, то станете владельцем собственной фирмы. На этой стадии используйте регулирование капитала для его приумножения.

Как приумножить деньги

Если вам интересно построить успешную карьеру, вам, наверное, будет интересно и то, как приумножить имеющиеся у вас деньги. Как мы увидим в главах «Деньги, деньги, деньги» и «Семь привычек счастья», это совсем не сложно и не стоит того внимания, которое обычно этому уделяется.

Деньги, деньги, деньги

> *Ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет.*
>
> *Евангелие от Матфея 25:29*

Вот еще одна необязательная глава, предназначенная для тех, у кого есть немного денег, чтобы их приумножить.

> **Если будущее похоже на прошлое, то приумножить деньги будет довольно легко. Все, что вам нужно сделать, – это положить деньги в правильное место и оставить их там.**

Деньги подчиняются Принципу 80/20

Вовсе не случайно, что Вильфредо Парето открыл то, что мы сейчас называем Принципом 80/20, именно во время исследования распределения доходов и богатства. Он обнаружил, что деньги распределяются предсказуемым и крайне несбалансированным способом. Деньги, похоже, не любят распределяться поровну.

• Доходы, если их не перераспределять посредством прогрессивного налогообложения, обычно распределяются неравномерно – и лишь меньшинство людей получают львиную долю всех доходов.

• Богатство даже при прогрессивном налогообложении распределяется еще более неравномерно, чем доходы; распределить богатство поровну труднее, чем уравнять доходы.

• Это происходит потому, что большая часть богатств создается инвестированием, а не доходами, а также потому, что прибыльность инвестиций обычно бывает еще менее сбалансированной, чем прибыльность доходов.

• Инвестиции способствуют накоплению богатства благодаря такому феномену, как сложный процент. Например, стоимость акций

может увеличиваться в среднем на 12,5 % в год. Это значит, что 100 фунтов стерлингов, инвестированных в 1950 году, сегодня стоят 22 740 фунтов. Вообще, реальные доходы от инвестиций (то есть с учетом инфляции) очень высоки, если, конечно, инфляция не галопирует.

• Доходность инвестиций с учетом сложного процента резко дифференцированна: одни капиталовложения оказываются гораздо лучше других. Это помогает понять, почему богатства распределены настолько неравномерно. Ведь есть разница – прирастает ли ваше богатство на 5, 10, 20 или на 40 % ежегодно. К примеру, 1000 фунтов стерлингов через 10 лет при таких размерах годового процента превратятся соответственно в 1629, 2593, 6191 или 28 925 фунтов! При размере годового процента, отличающемся в 8 раз (5 % и 40 %), накопленные суммы различаются почти в 18 раз; и чем дольше лежат эти деньги, тем больше увеличивается этот разрыв.

Как ни странно, но в плане создания богатства некоторые категории и стратегии инвестирования вполне предсказуемо бывают гораздо лучше других, аналогичных, категорий и стратегий.

Принцип 80/20 применительно к зарабатыванию денег

• Вероятность разбогатеть или максимально приумножить богатство выше при получении доходов от инвестиций, нежели при получении дохода от продажи собственного труда. Это означает, что в накоплении достаточного количества денег для скорейшего формирования капиталовложений есть определенный смысл. Аккумулирование средств, достаточных для вступления в мир инвестиций, обычно требует упорной работы и крайней экономии в расходах: хотя бы некоторое время доходы должны превышать расходы.

Это правило не действует лишь в случаях получения наследства или других даров, бракосочетания с членом богатой семьи, выигрыша в лотерею, а также в случае преступного получения доходов. Первое предсказать трудно, третье настолько маловероятно, что можно о нем забыть, четвертого никому не пожелаешь, и лишь второе может быть сознательно спланировано; но даже в этом случае никто не гарантирует нужного результата.

• Из-за эффекта накопительного процента в инвестициях вы можете разбогатеть, либо начав инвестирование в самом начале жизни, либо прожив очень долгое время, либо и то, и другое. Раннее начало, пожалуй, будет более надежной стратегией.

• Как можно раньше разработайте последовательную и долговременную стратегию инвестирования, основанную на принципах, которые оправдали себя в прошлом.

Как же мы можем получить 80 % прибылей от капиталовложения, используя лишь 20 % денег? Ответ[83]: воспользуйтесь десятью заповедями Коха об инвестициях, представленных ниже:

Десять заповедей Коха, касающихся инвестиций

1. Пусть ваша инвестиционная философия отражает вашу индивидуальность.

2. Будьте активным и не соблюдайте баланса.

3. Инвестируйте в основном в рынок акций.

4. Делайте долговременные инвестиции.

5. Инвестируйте наибольшие средства тогда, когда цены низкие.

6. Если не можете перехитрить рынок – отслеживайте его.

7. Стройте ваши инвестиции, основываясь на собственном опыте.

8. Учитывайте преимущества развивающихся рынков.

9. Избавляйтесь от убыточных акций.

10. Увеличивайте ваши прибыли.

Пусть ваша инвестиционная философия отражает вашу индивидуальность

Для успешного частного инвестирования крайне важно, чтобы ваша индивидуальность и знания соответствовали одному из множества проверенных методов.

Большинство частных инвесторов прогорают из-за того, что используют техники, которые, будучи вполне

эффективными, не подходят именно им.

Инвестор должен выбрать что-то одно из меню, в котором значится 10 успешных стратегий, соответствующих его собственному темпераменту и знаниям. Например:

• Если вам нравятся игры с числами и у вас аналитический склад ума, вам нужно сконцентрироваться на одном из аналитических методов инвестирования. Из их числа мне больше всего нравятся стоимостное инвестирование (но смотрите следующий пункт), выявление роста прибыли и специальные инвестиции вроде процентных купонов.

• Если вы, скорее, оптимист, чем пессимист, избегайте излишне аналитического подхода, описанного выше. Из оптимистов зачастую получаются плохие инвесторы, поэтому убедитесь сначала, что ваши инвестиции растут в цене; если нет – продавайте свои акции и переводите деньги в индексированный паевой фонд.

Иногда оптимисты, которые в этом случае заслуживают эпитета «провидцы», делают очень удачные инвестиции – из-за того, что выбирают акции двух или трех фирм, которые, по их мнению, имеют огромный потенциал. Однако если вы оптимист, попытайтесь сдержать свой энтузиазм, сядьте и как можно подробнее распишите причины, которые заставляют вас считать понравившиеся вам акции такими привлекательными. Попробуйте проявить рационализм до того, как совершите покупку. И обязательно продавайте убыточные акции, даже если вы эмоционально к ним привязались.

• Если вы не аналитик и не «провидец», а просто человек практичный, вам следует либо специализироваться в области, о которой вы много знаете, либо копировать действия успешных инвесторов, которые имеют опыт удачных инвестиций.

Будьте активным и не соблюдайте баланса

Быть активным – это значит самому отвечать за свои инвестиционные решения. Опасность консультантов и инвестиционных менеджеров не в том, что они забирают себе приличную часть прибыли, а в том, что они никогда не порекомендуют или не соберут вам несбалансированного инвестиционного портфеля, который сможет

принести суперприбыли. Считается, что риск минимизируется посредством распределения инвестиций по широкому спектру различных инвестиционных инструментов – вроде облигаций, акций, наличных, вложений в недвижимость, в золото и предметы коллекционирования. Однако значение минимизации риска преувеличено. Если вы хотите стать достаточно богатым, чтобы в будущем изменить свой стиль жизни, нужно стремиться к получению прибылей выше средних, и шансы на получение этих прибылей возрастут, если у вас будет несбалансированный инвестиционный портфель. Это означает, что вы должны делать немногочисленные инвестиции: те, которые, по вашему мнению, принесут наибольшую прибыль. Это также означает, что…

Если вы хотите разбогатеть, вкладывайте деньги в один инструмент инвестирования.

Инвестируйте в основном в рынок акций

Если вы не эксперт по эзотерическим объектам инвестирования вроде китайских шелковых занавесок XIX века или оловянных солдатиков, то наилучшим объектом для инвестиций для вас будет рынок акций.

На протяжении очень длительного периода инвестиции в ценные бумаги (также называемые акции, или активы) оказывались поразительно более прибыльным делом, чем хранение денег в банке или инвестирование в процентные инструменты вроде государственных или муниципальных облигаций. Я подсчитал, что, например, если в Великобритании 1950 года вы инвестировали бы 100 фунтов стерлингов в жилищно-строительный кооператив, то в 1992 году получили бы 813 фунтов; но если бы те же самые 100 фунтов стерлингов вы вложили тогда в акции, то получили бы 14 198 фунтов стерлингов, то есть в 17 раз больше[84]. Такие же вычисления можно сделать и для американского, и для любого другого крупного рынка акций (фондового рынка).

Анна Шайбер, частный инвестор из Америки, не имевшая особенного опыта инвестиций на фондовом рынке, сразу после Второй мировой войны вложила 5000 долларов в акции, дававшие высокие

дивиденды, и больше ничего с ними не делала. К 1995 году ее 5000 превратились в 22 миллиона долларов – она заработала 440 000 % от их первоначальной стоимости!

Фондовый рынок, к счастью, является относительно несложным для неспециалиста объектом инвестирования.

Делайте долговременные инвестиции

Не нужно слишком часто то вкладывать деньги в акции, то продавать их или вообще весь инвестиционный портфель. Если ваши акции явно не убыточны, держите их годами. Покупка и продажа акций – удовольствие дорогое и отнимает массу времени. Если сможете, загляните на 10, а лучше на 20, 30, 50 лет вперед. Если вы вкладываете деньги в акции на короткое время, то вы на самом деле играете, а не занимаетесь инвестированием. Если вы не можете удержаться от соблазна растратить деньги, то вы просто откладываете расходы на более далекий срок, а не инвестируете.

В какой-то момент вы, конечно, можете захотеть насладиться своим богатством, не дожидаясь, пока это начнут делать ваши наследники. Лучший способ использовать богатство – это сформировать новый стиль жизни, при котором вы сами можете решать, как тратить свое время и заниматься той профессией или работой, которая вам больше всего по душе. Тогда период инвестиций можно считать законченным. Но до тех пор, пока у вас недостаточно денег, чтобы произвести такие перемены, продолжайте копить.

Инвестируйте наибольшие средства тогда, когда цены низкие

Хотя котировки на рынке акций растут со временем, все же он ведет себя циклично, частично следуя экономическим циклам, но в основном из-за смены настроений. Удивительно, но иррациональные соображения, движимые модой, жизнелюбием, надеждами и страхами людей, влияют на подъем и падение цен. Даже Парето наблюдал этот феномен:

Существует некий ритм настроений, который мы можем наблюдать в морали, религии и политике и который подобен волнам экономических спадов и подъемов…

При тенденции к возрастанию любое напоминание о том, что предприятие будет прибыльным, встречается благосклонно; при тенденции к понижению подобное предположение будет решительно отвергнуто… Человек, который во время спада отказывается от подписки на определенные акции, считает, что им руководит здравый смысл, и совсем не понимает, что бессознательно он подчиняется тысячам небольших впечатлений, которые получает из повседневных экономических новостей. Когда позже, во время подъема, он подписывается на те же самые или похожие акции, не гарантирующие шансов на успех, он снова будет думать, что им движет здравый смысл, и снова не поймет, что сам факт его перехода от недоверия к вере произошел благодаря атмосфере, царящей вокруг него…

На фондовой бирже всем хорошо известно, что публика в большинстве своем покупает лишь тогда, когда цены на рынке идут вверх, и продает, когда рынок идет на спад. Финансисты, которые в силу своего опыта в этом бизнесе гораздо чаще пользуются доводами разума, хотя и они иногда позволяют себе поддаться настроению, поступают наоборот – и это главный источник их заработков. В период бума любой заурядный довод в пользу долговечности этого бума обладает величайшей убедительностью; если вы попытаетесь сказать человеку, что, в конце концов, цены не могут расти бесконечно, будьте уверены, что он не станет вас слушать[85].

На этой философии – выросла целая наука стоимостного инвестирования. Один из самых преуспевающих инвесторов всех времен и народов Бенджамин Грэм написал книгу по стоимостному инвестированию, и изложенные в ней правила раз за разом доказывают свою состоятельность[86].

Покупайте, пока рынок в целом или какая-то его часть находится в упадке, и продавайте, когда он на

подъеме.

Существует множество правил, которые помогут вам оценить стоимость акций. Сильно упрощая, но оставив примерно 80 % их ценности в 20 % объема, предоставляю вам три правила, которые помогут вам:

• Не покупайте, когда все и каждый убеждены, что рынок может только расти. И, наоборот, покупайте, когда все вокруг настроены пессимистично.

• Пользуйтесь соотношением цена/прибыль (Ц/П) в качестве наилучшего и единственного критерия оценки дороговизны или дешевизны акций. Соотношение Ц/П – это цена акции, деленная на прибыль с вычетом налогов. Например, если акция стоит 250 центов, а прибыль на акцию составляет 25 центов, то Ц/П этой акции равно 10. Если цена этой акции растет в период оптимизма и достигает 500 центов, однако прибыль остается на уровне все тех же 25 центов, то Ц/П равно 20.

• Как правило, если в целом по рынку Ц/П превышает 17 – это сигнал опасности. Не нужно усиленно инвестировать в рынок, который находится на таком подъеме. При Ц/П меньше 12 покупайте; если Ц/П упал ниже 10 – обязательно покупайте. Ваш брокер или хорошая финансовая газета всегда расскажут вам, каково нынешнее среднее соотношение Ц/П. Если вас спросят, какое Ц/П вы имеете в виду, то со знанием дела ответьте: «Историческое Ц/П, чувак»[87].

Если не можете перехитрить рынок – отслеживайте его

Разработать стиль инвестирования, который всегда будет приносить прибыли большие, чем в среднем по рынку, вполне вам по силам, если будете следовать определенным правилам и соотносить этот стиль со своим характером и навыками. Как этого достичь, мы рассмотрим ниже. Но вполне возможно, что ваш собственный стиль инвестирования приведет к понижению уровня ваших прибылей ниже показателей рынка в целом.

В этом случае или в случае, если вы даже не желаете экспериментировать с собственными стилями в надежде перехитрить фондовую биржу, вы должны «отслеживать индекс».

Отслеживание индекса, или отслеживание рынка, означает покупку акций, зафиксированных фондовым индексом.

Затем вы просто продаете акции, которые исключаются из фондового индекса (это случается с неприбыльными акциями), и покупаете новые акции, когда они впервые включаются в фондовый индекс.

Вы можете отслеживать индекс самостоятельно, потратив усилия на прочтение финансовой прессы. Или же можете вложить свои деньги в «индексный фонд», и его управляющий за небольшую ежегодную плату будет отслеживать рынок для вас.

Вы можете выбрать различные фонды – в зависимости от того, какой рынок собираетесь отслеживать. В большинстве случаев безопаснее работать на отечественном рынке, а для отслеживания выбирать фондовый индекс, в который включены крупнейшие и качественные акции (которые называются «голубыми фишками»).

> **Отслеживание индекса – занятие не очень рискованное, тем не менее в долгосрочной перспективе оно должно принести достаточно большие прибыли.**

Если вы решили избрать этот подход, можете не читать эти заповеди дальше шестого пункта, хотя гораздо веселее и прибыльнее (при большем риске) делать собственные ставки. Следующие четыре заповеди относятся именно к этому случаю. Имейте в виду, однако, что данная заповедь призывает вас заняться отслеживанием индекса в том случае, если ваша собственная стратегия инвестирования не приносит плодов. Если это так, избавляйтесь от убыточных акций и отслеживайте индекс.

Стройте свои инвестиции на основе своего опыта и знаний

Вся сущность философии 80/20 заключается в отличном знании немногих вещей – в специализации.

Особенно верно это в случае с инвестициями. Если вы сами решаете, какие акции покупать, то занимайтесь сферой, в которой вы кое-что знаете.

Самое лучшее в специализации то, что ее возможности практически безграничны. Вы можете, например, специализироваться на акциях той сферы экономики, в которой работаете, или в той, которая связана с вашим хобби, вашим местожительством или с тем, что вас интересует. Если, например, вы любите ходить по магазинам, можете специализироваться на акциях магазинов розничной торговли. И когда вы вдруг заметите появление новой розничной сети, каждый магазин которой осаждают толпы покупателей, можете вложить деньги в акции этой сети.

И даже если вы еще начинаете не как эксперт в какой-то области, можете попробовать приобрести несколько акций, например, в какой-нибудь одной сфере, с тем чтобы лучше ее изучить.

Имейте в виду преимущества развивающихся рынков

Развивающиеся рынки – это рынки, которые находятся за пределами развитых в экономическом отношении стран, экономика которых быстро развивается, а фондовый рынок еще только формируется. Развивающимися рынками можно считать большинство стран Азии (за исключением Японии), Африки, Индию и сопредельные страны, Южную Америку, бывшие коммунистические страны Центральной и Восточной Европы, а также европейские окраины, такие как Португалия, Греция и Турция.

Теория здесь очень проста. Работа фондового рынка очень сильно связана с ростом экономики в целом.

> **Инвестируйте в страны, имеющие наиболее высокие текущие и ожидаемые темпы роста валового национального продукта, то есть в развивающиеся рынки.**

Инвестировать в развивающиеся рынки очень хорошо и по другим причинам. Эти рынки имеют огромные возможности в плане будущей передачи собственности в частные руки, а эта собственность, как правило, является очень хорошим местом для инвестиций. Странная и внезапная смерть коммунизма, случившаяся примерно в 1990 году, заставила многие развивающиеся страны перейти к более либеральной

экономической модели свободного рынка, которая скорее всего закрепится; и после неизбежных социальных потрясений в начале, инвесторы начнут получать от этих рынков высокую отдачу. Акции развивающихся стран часто имеют очень высокую ценность, поскольку соотношение Ц/П у них достаточно низкое. По мере роста и укрепления рынка и укрупнения фирм и компаний Ц/П акций последних скорее всего вырастет, что приведет к резкому росту стоимости этих акций.

Однако инвестирование в развивающиеся рынки – занятие определенно более рискованное, чем инвестирование в рынки развитой страны. Фирмы и компании в развивающихся странах менее стабильны, и фондовый рынок целой страны может обвалиться в результате политических перемен или снижения цен на товары. Валюта страны может обесцениться (а вместе с ней обесценятся и ваши акции), и вы можете столкнуться с тем, что на то, чтобы вернуть свои деньги, вам придется потратить гораздо больше усилий, чем вы потратили на то, чтобы вложить их. Кроме того, стоимость инвестиций – с точки зрения разницы курсов покупки и продажи, а также комиссионных – на развивающихся рынках гораздо выше, чем на развитых. А еще здесь очень велика вероятность обмана.

Инвестор, вкладывающий деньги в развивающийся рынок, должен руководствоваться тремя правилами. Первое – инвестировать лишь небольшую часть всего инвестиционного портфеля, не более 20 %. Второе – инвестировать большую часть средств, используемых вами на развивающемся рынке, лишь тогда, когда рынок недорогой, а средний показатель Ц/П на рынке страны, в которую вы инвестируете, не выше 12. И третье – инвестировать на длительный срок, а деньги изымать, лишь когда показатель Ц/П становится относительно большим.

Однако если вы будете соблюдать эти предосторожности, очень вероятно, что, в конце концов, развивающиеся рынки станут приносить вам прибыль гораздо выше средней, поэтому было бы разумно и интересно вложить немного денег и в них.

Избавляйтесь от убыточных инвестиций

Если любая акция падает на 15 % (от цены, которую вы за нее заплатили), продавайте ее. Следуйте этому правилу строго и неукоснительно.

Если позже вы захотите снова купить эти акции по более низкой цене, дождитесь, пока цена не будет падать, по крайней мере, в течение нескольких дней (а лучше недель).

Применяйте это правило в отношении ваших новых вложений – останавливайте убытки после падения цены в 15 %.

Единственным приемлемым исключением из этого правила является ситуация, когда вы как долговременный инвестор не захотите суетиться из-за колебаний на рынках и у вас не будет времени на отслеживание своих инвестиций. Люди, которые не изымали свои средства в периоды кризисов 1929–1932, 1974–1975 и 1987 годов, в долгосрочной перспективе получали хорошие результаты. А те, кто продал акции после первого 15 %-ного падения (там, где это было возможно) и вернулся на рынок после 15 %-ного роста от его наименьшего уровня, преуспели еще больше.

Самое главное в правиле 15 % – это соблюдать его в отношении акций, а не рынка. Если какие-либо акции падают на 15 %, что случается гораздо чаще, чем падение рынка на 15 %, то эти акции нужно продавать.

ЕСЛИ ЛЮБАЯ АКЦИЯ ПАДАЕТ НА 15 % (ОТ ЦЕНЫ, КОТОРУЮ ВЫ ЗА НЕЕ ЗАПЛАТИЛИ), ПРОДАВАЙТЕ ЕЕ. СЛЕДУЙТЕ ЭТОМУ ПРАВИЛУ СТРОГО И НЕУКОСНИТЕЛЬНО.

Очень немногие состояния были потеряны (если вообще такое происходило) из-за того, что их владельцы в течение долгого времени придерживались показателей фондового рынка (или показателей для портфеля разнообразных ценных бумаг), однако огромное число состояний было потеряно из-за ошибочной верности падающим акциям одной или нескольких фирм. Лучшим показателем будущего тренда для индивидуальных акций являются его текущие показатели.

Увеличивайте ваши прибыли

Избавляйтесь от убыточных акций, но не избавляйтесь от своей прибыли. Лучшим долговременным показателем правильно вложенных средств являются кратковременные прибыли, получаемые снова и снова! Не поддавайтесь соблазну забрать прибыль слишком рано. Именно здесь многие частные инвесторы совершают самую глупую ошибку: получают хороший доход, но теряют еще большую прибыль. Еще никто не разорился, продавая прибыльные акции, но очень многие люди так и не смогли разбогатеть, следуя той же процедуре.

Есть еще два закона инвестирования по принципу 80/20, которые мы пока не рассмотрели:

• Если сравнивать множество долговременных инвестиционных портфелей, задействованных в течение долгого времени, то оказывается, что 20 % этих портфелей содержат 80 % прибыли.

• Для индивидуальных держателей долгосрочных инвестиционных портфелей верно утверждение о том, что 80 % прибылей приходит от 20 % инвестиций. Если портфель состоит исключительно из акций, то 80 % прибылей будет заработано 20 % акций.

Эти правила верны, потому что обычно одни инвестиции приносят очень хорошую прибыль, но большинство инвестиций такой прибыли не приносят. Эти немногие «суперзвездные» акции могут приносить феноменальный доход. Поэтому совершенно необходимо позволить этим суперприбыльным акциям оставаться в вашем портфеле в течение всего процесса: чтобы вам поступала прибыль. Как говорил на смертном одре один персонаж из романов Аниты Брукнер, «никогда не продавайте акции «Глаксо».

Можно было бы легко снять 100 % прибылей с акций «IBM», «Макдоналдс», «Ксерокс» и «Маркс и Спенсер» в 1950-х и 1960-х годах; с акций компаний «Шелл», «Дженерал электрик», «Лонро», «BTR» или шведской фармацевтической фирмы «Астра» в 1970-х годах; с акций «Американ экспресс», «Боди шоп» и «Кэдберри Швеппс» в начале 1980-х годов или с акций «Майкрософт» в конце 1980-х. Инвесторы, сделавшие это, потеряли прибыли от последующих нескольких взлетов стоимости этих акций.

Хороший бизнес обычно развивается по восходящей траектории. И лишь когда это развитие замедляется и наступает регресс, а это может произойти и через несколько десятилетий, вы можете задуматься о продаже акций. Опять же, разумно не продавать акции, если их цена не

понизилась на 15 % по сравнению с высокой ценой, которую давали за них недавно.

Установите предельную цену «ожидания прибыли» для данных акций, при которой вы будете продавать и которая будет на 15 % ниже нормальной высокой стоимости. 15 %-ное снижение стоимости может служить показателем изменения тенденции. В противном случае не продавайте акции до тех пор, пока обстоятельства не заставят вас сделать это.

Заключение

Деньги делают деньги. Однако одни методы их размножения дают гораздо более щедрые результаты, чем другие.

Сэмюэль Джонсон сказал, что для человека нет более невинного занятия, чем делать деньги. Его наблюдение ставит процесс накопления денег – посредством инвестиций или посредством успешной профессиональной карьеры – на нужный этический уровень. Нельзя очернять это стремление к богатству, как нельзя утверждать, что оно безоговорочно полезно для общества и счастья любого индивидуума. И делание денег, и профессиональный успех несут в себе опасность того, что могут стать самоцелью.

Успех может иметь и побочные последствия. Богатство порождает необходимость управлять им, общаться с юристами, специалистами по налогообложению, банкирами и со множеством других чрезвычайно полезных людей. Логика достижения профессионального успеха, описанная в предыдущей главе, почти неотвратимо приводит к постоянному повышению требований к уровню профессионализма. Чтобы добиться успеха, вы должны нацеливаться на вершину. Чтобы попасть туда, вы должны превратиться в бизнесмена.

Чтобы получить максимальную прибыль, вы должны дать работу большому количеству людей. Чтобы максимизировать ценность вашего бизнеса, должны использовать деньги других людей и повышать доходность вашего капитала – чтобы еще более укрупниться и стать еще более прибыльным. Круг ваших бизнес-партнеров расширяется, а время на друзей и личную жизнь сокращается. В круговерти успеха

легко потерять видение цели, объективное восприятие реальности и духовные ценности. Поэтому на любой стадии успеха вполне логично отказаться от него и сказать: «Я хочу сойти с дистанции».

Вот почему будет разумным отвлечься от карьеры и зарабатывания денег и задуматься над самой главной темой: темой счастья.

Семь привычек счастья

Характер – это не предопределенность.

Даниэль Гоулмэн[88]

Аристотель говорил, что целью всей человеческой деятельности должно быть счастье. За века, прошедшие с тех пор, как он это сказал, мы не очень-то прислушивались к этой мысли. Возможно, ему надо было рассказать нам и о том, как именно стать счастливым. Он вполне мог бы начать с анализа причин счастья и несчастья.

Применим ли Принцип 80/20 в отношении счастья? Я думаю, что применим. Для большинства людей, похоже, верно то, что большую часть счастья они ощущают в течение очень непродолжительного времени. Используя гипотезу о 80/20, можно сказать, что 80 % счастья возникает в 20 % случаев. Когда я попытался проверить эту гипотезу на своих друзьях и попросил разбить их жизнь на счастливые или несчастливые годы, месяцы, недели, дни или периоды дня, то примерно ⅔ моих респондентов зафиксировали явный дисбаланс между счастливыми и несчастливыми периодами, приблизительно равный соотношению 80/20.

Эта гипотеза не работает в отношении каждого человека. В жизни примерно ⅓ моих друзей не наблюдается соотношение 80/20. Их счастье распределяется во времени гораздо равномернее. И что удивительно, друзья из этой группы, в целом выглядят явно счастливее людей из большей по численности группы, чье счастье проявляется скачкообразно в короткие промежутки времени.

И это вполне логично. Те, кто удовлетворен большей частью своей жизни, с большей вероятностью будут счастливее в целом. Те, чье счастье сконцентрировано в коротких промежутках времени, скорее всего будут менее удовлетворены жизнью в целом.

Такие выводы также согласуются с идеей, продвигаемой в этой книге, а именно: соотношение 80/20 подразумевает какие-то пустые траты и огромный потенциал для улучшения положения дел. Но самое главное то, что Принцип 80/20 может помочь нам стать счастливее.

Два способа стать счастливее

• Выясните, в какие периоды времени вы испытываете наибольшее счастье, и растягивайте эти периоды.

• Выясните, в какие периоды времени вы наименее счастливы, и сокращайте их насколько возможно.

Отводите больше времени той деятельности, которая делает вас счастливее, и меньше времени на все остальные занятия. Начните с отказа от «провалов в несчастье», занятий, которые активно делают вас несчастными. Лучший способ стать более счастливым – это перестать быть несчастным. У вас больше контроля над своим настроением, чем вы можете себе представить.

> **Просто избегайте ситуаций, в которых, как подсказывает ваша интуиция, вы будете чувствовать себя несчастным.**

Систематически обдумывайте способы сделать более радостными для вас те занятия, которые сейчас не приносят вам удовлетворения или делают вас несчастными. Если получится – отлично. Если нет, подумайте над тем, как избежать этих ситуаций.

Но разве люди не бессильны перед несчастьем?

Вы можете возразить, особенно если имеете опыт общения с хронически несчастными людьми (теми, кого часто относят к объективной, на первый взгляд, но на деле чрезвычайно неопределенной и бесполезной категории «душевнобольных»; этот ярлык, кстати, принес миру больше печали и горя, чем любые другие классификации людей), что такой анализ слишком прост и предполагает наличие определенной степени власти над своим собственным счастьем, которой, по глубинным психологическим причинам, многие люди не обладают. Предопределена ли изначально наша способность быть счастливым – наследственностью или опытом, полученным в детстве? Обладаем ли мы хоть какой-то властью над своим счастьем?

Конечно, есть люди, которые по своему темпераменту предрасположены к восприятию счастья в большей степени, чем другие. Для одних стакан всегда наполовину пуст, для других – наполовину полон. Психологи и психиатры считают, что способность быть счастливым определяется взаимодействием генетики человека, его детских впечатлений, химических процессов, происходящих в мозге, и важными событиями, произошедшими в жизни этого человека. Ясно, что взрослые люди ничего не могут поделать со своими генами, детскими впечатлениями или прошлыми неудачами. Это очень легкое объяснение для тех, кто привык снимать с себя любую ответственность за неудачи и перекладывать ее на силы, им неподвластные; это особенно удобно для тех, кто благоговеет перед медицинскими авторитетами.

К счастью, здравый смысл, наблюдение и последние научные данные говорят о том, что…

Хотя каждому из нас достаются разные карты, у нас всегда имеется возможность играть этими картами лучше.

И в результате улучшить свои позиции в игре под названием жизнь. Взрослые люди в разной степени наделены спортивными способностями – в результате ли генетической предрасположенности или по причине развития этих способностей посредством тренировок в детстве, юности и в зрелые годы.

Однако любой человек может значительно улучшить свои физические возможности путем разумных и регулярных тренировок. Подобным же образом можно считать, что наследственность и среда воспитания как-то влияют на интеллект, но каждый человек может тренировать и развивать свой ум. Мы можем быть более или менее предрасположены к полноте вследствие генетических особенностей или среды, в которой живем, но при здоровом питании и физических упражнениях большинство толстяков становится заметно худее. Почему же тогда наша способность быть счастливыми должна в этом смысле чем-то отличаться, каким бы изначально ни был наш темперамент?

Большинство из нас видели, на примере знакомых и друзей, что материальное положение человека может очень сильно меняться, что

интенсивность ощущения счастья то возрастает, то снижается в результате действий, предпринимаемых человеком на основе свободного выбора. Новый партнер, новая профессия, новое место проживания, новый стиль жизни или даже сознательно принятое решение поменять отношение к жизни – все это может сделать человека счастливым, и все это находится под контролем человека. Предопределенность – не очень убедительная гипотеза; под ее влияние попадают лишь те, кто верит в предопределенность. Доказательства того, что некоторые люди способны свободно изменить свою судьбу, должны быть убедительными и побуждать нас подражать тем, кто задействует свою свободную волю.

Свобода в выборе счастья наконец-то подтверждена наукой

Наконец-то психология и психиатрия (которые более, чем экономика, заслуживают эпитета «мрачные науки»), подталкиваемые открытиями других наук, начинают рисовать более радостную картину мира, которая соответствует здравому смыслу и тому, что мы наблюдаем в реальной жизни. Генетики, сведя все человеческое поведение к причудам унаследованного набора генов, излишне увлеклись детерминизмом. Как отметил более просвещенный генетик, профессор Стив Джонс из Юниверсити колледж (Лондон), «сообщалось об открытии генов, ответственных за маниакальную депрессию, шизофрению и алкоголизм. Ни одно из этих открытий не подтвердилось»[89].

Сейчас один видный нейропсихиатр рассказывает нам о том, что «новые открытия психонейроиммунологии говорят нам… что человеческое существо действует как единое целое… Научные данные свидетельствуют о существовании хрупкого равновесия между нашими повседневным мыслями и чувствами и нашим физическим и психическим здоровьем»[90].

> **Иначе говоря, в определенных пределах вы можете сами выбирать – быть ли вам счастливым или несчастным и даже быть ли вам здоровым или больным.**

Чувствительная зависимость от первоначальных условий

Но это не означает, что мы должны отказываться от результатов прежних исследований, говорящих о важности детского опыта (или последующих неудач). В части первой этой книги мы видели, что теория хаоса указывает на существование «чувствительной зависимости от первоначальных условий». Это означает, что случайные события и кажущиеся несущественными причины, появляющиеся на ранних этапах развития любого явления, могут серьезно повлиять на это развитие.

Похоже, что нечто аналогичное происходит и в детстве, порождая наши представления о самих себе, то есть о том, любят нас или не любят, умны мы или глупы, ценят нас или нет, способны ли мы на риск или обречены подчиняться приказам сверху – подобные представления зачастую проигрываются и в течение всей последующей жизни. Первоначальное представление о чем-либо или первоначальное убеждение, которое, возможно, и не имеет под собой никаких объективных оснований, начинают жить собственной жизнью и самостоятельно воплощаются в реальности. Более поздние события – провал на экзамене, уход любимого человека, неспособность получить желаемую работу, несложившаяся карьера, увольнения, проблемы со здоровьем – могут сбить нас с курса и укрепить негативное представление о самих себе.

Переводим часы назад, чтобы найти счастье

Действительно ли этот мир жесток и все мы тут обречены на несчастья? Я так не думаю.

Гуманист Пико делла Мирандола (1463–1493) указывал на то, что человек не во всем похож на других животных[91]. Все другие существа имеют определенную природу, которую они не могут изменить. Людям же дана неопределенная природа, а следовательно, возможность формировать самих себя. Все остальное сущее пассивно; лишь люди имеют активную природу. Все сущее было сотворено, а мы можем творить.

Когда на нас обрушивается несчастье, мы способны осознать происходящее и отказаться принять его. Мы вольны изменить наши мысли и действия. Перефразируя Жана-Жака Руссо, можно сказать, что человек везде находится в цепях, но везде он может быть свободным.

Мы можем изменить наше восприятие внешних событий, даже если не можем изменить сами события. И мы можем сделать нечто большее: осознанно менять свое взаимодействие с событиями, которые делают нас счастливыми или несчастными.

Делайте себя счастливыми, укрепляя эмоциональный интеллект

Даниэль Гоулмэн и другие авторы противопоставляют академический интеллект или коэффициент интеллекта (IQ) *эмоциональному* интеллекту. Он равнозначен «таким способностям, как самомотивация и временный отказ от удовольствия, регулирование своего настроения и умение не давать страданиям влиять на процесс мышления, сопереживание и надежда»[92]. Эмоциональный интеллект более важен для счастья, чем рациональный, однако наше общество уделяет мало внимания развитию эмоционального интеллекта. Гоулмэн верно подмечает:

> *Несмотря на то, что высокий коэффициент интеллекта не является гарантией процветания, престижа или счастья в жизни, наши школы и наша культура зациклились на академических способностях, игнорируя эмоциональный интеллект, то есть набор черт – можно назвать его характером, – который также имеет огромное значение для нашей личной судьбы*[93].

Хорошая новость состоит в том, что эмоциональный интеллект можно культивировать и изучать – конечно же, в детстве, но также и на любом этапе жизни. Говоря словами Гоулмэна, «характер – это не судьба». Мы можем изменять свою судьбу, изменяя свой характер. Психолог Мартин Селигман отмечает, что «такие состояния, как беспокойство, печаль или гнев, не приходят к вам свыше без всякого контроля с вашей стороны… вы можете изменить свои ощущения с помощью своих мыслей»[94].

Существуют проверенные техники выхода из состояния печали и депрессии еще до того, как они начинают разрушать ваше счастье и здоровье. Более того…

Культивируя оптимизм, вы можете предотвращать болезни и жить счастливее.

И вновь Гоулмэн показывает, что ощущение счастья связано с нейрологическими процессами в мозге человека:

> *Одно из главных биологических изменений, происходящее в организме счастливого человека, – это возрастание активности мозгового центра, который подавляет негативные чувства и способствует увеличению количества имеющейся у человека энергии, а также снижению активности мозговых центров, генерирующих тревожные мысли…наличие…некоего состояния покоя, которое способствует более быстрому освобождению тела от биологического возбуждения, вызванного негативными эмоциями*[95].

Выявите факторы, которые лично у вас могут усиливать позитивные мысли и отсекать негативные. В каких обстоятельствах вы наиболее позитивны, а в каких – негативны? Где вы находитесь? Кто находится рядом с вами? Что вы при этом делаете? Какая при этом погода? Каждый человек может гибко подстраивать свой эмоциональный интеллект к той или иной ситуации. Вы можете начать формировать свой эмоциональный интеллект, дав себе передышку, посмотрев на свои шансы с оптимизмом, занявшись тем, в чем вы уверены, и тем, к чему благоволит ваша душа. Кроме того, вы можете также начать избегать или свести к минимуму обстоятельства, где в эмоциональном плане чувствуете себя наиболее глупо!

Делайте себя счастливее, изменяя свое восприятие происходящего

Каждый из нас оказывался в ловушке самопридуманной депрессии, когда мы воспринимаем окружающий мир мрачно и негативно и лишь усугубляем ситуацию, не представляя, как из нее выбраться. Когда же мы выходим из депрессии, то видим, что выход из тупика всегда был рядом. Мы можем научиться разрушать самопридуманную депрессию с помощью таких простых шагов, как

смена компании, смена обстановки или принуждение себя к занятию физическими упражнениями.

Есть много примеров того, как люди, пройдя через страшные несчастья, например, через концентрационные лагеря или смертельные болезни, реагировали на эти несчастья позитивно – и это меняло их мировосприятие и увеличивало шансы на выживание.

Как отмечает доктор Питер Фенвик, консультирующий нейропсихиатр, «способность видеть луч света из-за туч – это не есть просто поллианнизм;[96] это здоровый защитный механизм, имеющий биологическое обоснование»[97]. Оптимизм, похоже, является одобренным медициной ингредиентом успеха и счастья, а также величайшим мотиватором на земле. А надежде психолог из Канзасского университета С. Р. Снайдер дал такое определение: это «вера в то, что у вас есть воля и возможность достичь своих целей, какими бы они ни были»[98].

Делайте себя счастливее, изменяя свои мысли о себе

Считаете ли вы себя успешным или неуспешным? Если вы выбрали второй вариант, можете быть уверены, что в мире есть множество людей, которые достигли меньшего, чем вы, и которых многие люди посчитали бы менее успешными, чем вы. Их восприятие собственной успешности способствует одновременно их успеху и счастью.

Восприятие себя неудачником ограничивает вашу способность преуспевать и быть счастливым.

То же касается оценки того, счастливы вы или нет. Ричард Никсон закончил войну во Вьетнаме, провозгласив, что цели Америки достигнуты. Он несколько сэкономил на правде, но кого это волновало? Ведь после этого стало возможным восстановление самоуважения Америки. Подобным же образом вы можете сделать себя счастливым или несчастным, просто приняв решение чувствовать себя соответствующим образом.

Примите решение быть счастливым. Вы должны сделать это для себя и для других людей. Если вы не будете счастливым, вы сделаете

своего партнера и любого другого человека, который с вами общается, менее счастливым. Поэтому вы просто обязаны быть счастливым!

Психологи говорят, что наше восприятие счастья связано с нашим чувством собственного достоинства. Позитивная самооценка необходима для обретения счастья. Чувство собственного достоинства можно и должно в себе культивировать. Вы знаете, что можете сделать это: отбросьте чувство вины, забудьте о ваших слабостях, фокусируйтесь на своих сильных сторонах и укрепляйте их. Вспомните все добрые дела, которые вы сделали, все малые и большие достижения, которые вы можете отнести на свой счет, все случаи, когда люди отвечали вам добром. Вы можете сказать о себе много хорошего. Так скажите это или, по крайне мере, думайте об этом. Вы будете просто потрясены, увидев, насколько это повлияет на ваши отношения, ваши достижения и на ваше счастье.

Вам может показаться, что вы обманываете себя. Но на самом деле, имея негативное представление о самом себе, вы как минимум тоже виновны в самообмане. Мы постоянно рассказываем себе истории о самих себе. Мы должны это делать, потому что объективной истины не существует. Вы вполне можете рассказывать себе позитивные истории о себе, а не негативные. Тем самым вы увеличите сумму человеческого счастья, начав с себя и одаряя им других людей.

> **Используйте всю свою силу воли, чтобы сделать себя счастливым. Создавайте о себе правильные истории – и верьте им.**

Делайте себя счастливее, изменяя события

Еще один путь к обретению высшего счастья – это изменение в свою пользу тех событий, с которыми вы сталкиваетесь. Ни один из нас никогда не будет иметь полного контроля над событиями жизни, но мы способны контролировать больше, чем думаем.

Если лучший способ начать быть счастливым – это перестать быть несчастным, то первое, что нам нужно сделать – это избегать ситуаций и людей, которые нагоняют тоску или угнетают нас.

Делайте себя счастливее, выбирая свое окружение

Медициной доказано, что человек может справиться даже с самыми сильными стрессами при условии, что у него есть несколько близких друзей.

Однако любые взаимоотношения, которыми занята большая часть нашего времени и которые вплетены в повседневную жизнь – дома, на работе или в обществе, – сильно влияют на наше счастье и здоровье. Процитируем Джона Кэйсиоппо, психолога из университета штата Огайо:

Наиболее важные отношения в вашей жизни, которые существенно влияют на ваше здоровье, – это отношения с людьми, которых вы видите изо дня в день. И чем больше значат для вас какие-то отношения, тем больше они влияют на ваше здоровье[99].

Поразмышляйте о людях, которых вы видите каждый день. Делают ли они вас более или менее счастливыми? Можете ли вы изменить соответственно этому количество времени, которое проводите с ними?

Избегайте мест, где водятся змеи

Есть множество ситуаций, с которыми каждый из нас обычно справляется из рук вон плохо. Я никогда не понимал, зачем нужно учить людей не бояться змей. Более разумным действием было бы избегать джунглей (или зоомагазинов).

Каждого из нас, конечно, расстраивают разные вещи. Я, например, не могу сдержать злости, когда сталкиваюсь с бесполезной бюрократией. Я начинаю ощущать стресс, если общаюсь с юристами дольше нескольких минут. Я проявляю нетерпение в дорожных пробках. Я чувствую себя подавленным, когда несколько дней подряд не вижу солнечного света. Я просто ненавижу давку в людных местах. Я не могу слушать людей, оправдывающихся в чем-то и подробно рассуждающих о проблемах, решить которые они не в силах. Если бы я ездил в общественном транспорте в час пик, работал с юристами и жил в Швеции, я впал бы в депрессию и, возможно, покончил бы с собой. Но я научился, по возможности, избегать таких ситуаций.

Я не езжу в общественном транспорте, стараюсь избегать транспортных магистралей в час пик, как минимум, неделю в месяц провожу на солнце, плачу другим людям, чтобы они вместо меня

разбирались с какими-то бюрократическими вопросами. Я объезжаю пробки, даже если это занимает больше времени, стараюсь не слушать пессимистично настроенных людей и обнаруживаю, что мои телефоны странным образом отключаются через несколько минут после того, как мне позвонил какой-нибудь юрист. В результате я чувствую себя значительно счастливее.

Не сомневаюсь, что у вас есть собственные болевые точки. Запишите их на лист бумаги – сейчас же! Осознанно стройте свою жизнь так, чтобы избежать их; запишите, как это сделать – немедленно! Каждый месяц отслеживайте свой прогресс в этом деле и поздравляйте себя с каждой, пусть небольшой, но победой!

В главе «Революция в использовании времени» вы выявили свои «острова несчастья». Анализ или воспоминание о тех случаях, когда вы были наименее счастливы, очень часто приводят к очевидным выводам. Вы ненавидите свою работу! Ваш(а) супруг(а) вызывает у вас депрессию! Или, точнее сказать, вы ненавидите одну треть вашей работы, вы не выносите общения с друзьями или родственниками супруга(и), вы испытываете душевные муки, общаясь с начальником, вы питаете отвращение к работе по дому. Отлично! Вы наконец-то увидели ослепительную вспышку очевидного. Теперь пора что-то с этим сделать…

Привычки счастья на каждый день

После того как вы избавились от причин ваших несчастий или, по крайней мере, запустили в действие план по избавлению от них, сосредоточьте энергию на позитивных поисках счастья. И нет для этого более подходящего времени, чем настоящее. Счастье исключительно реалистично и существует лишь в данный момент.

> **Счастье, бывшее в прошлом, можно вспоминать, счастье в будущем можно планировать, но удовольствие от этих действий мы можем получать лишь «сейчас».**

Что нам на самом деле необходимо, так это набор повседневных привычек счастья, похожий на режим наших спортивных тренировок или режим здорового питания. Мои семь привычек счастья на каждый день перечислены ниже.

Одним из основных ингредиентов счастливого дня являются *физические упражнения*. Я всегда отлично себя чувствую после тренировки (если не во время ее). По-видимому, это происходит потому, что физические нагрузки высвобождают эндорфины, натуральные антидепрессанты, которые аналогичны по своему действию некоторым стимулирующим медпрепаратам (но не имеют опасных побочных эффектов и стоят не так дорого!).

Семь привычек счастья на каждый день

1. Физические упражнения.
2. Стимуляция умственной деятельности.
3. Духовная/творческая стимуляция/медитация.
4. Добрые дела.
5. Приятное времяпрепровождение с другом.
6. Доставление себе удовольствия.
7. Поздравление себя.

Ежедневные *занятия физическими упражнениями* – очень важная привычка: если вы не сделаете их привычкой, будете заниматься ими гораздо реже, чем должны. В рабочие дни я всегда занимаюсь перед уходом на работу, чтобы непредвиденные ситуации не помешали тренировкам. Если вы часто находитесь в разъездах, то уже при покупке билетов планируйте время тренировок и, если необходимо, подкорректируйте свой рабочий план так, чтобы не пропустить их. Если вы занимаете руководящий пост, скажите своей секретарше, чтобы она не назначала для вас никаких встреч до 10 часов утра, чтобы у вас было достаточно времени на упражнения и подготовку к рабочему дню.

Вторым ключевым компонентом счастливого дня является *стимулирование умственной деятельности*. Вы можете получить такое стимулирование на работе; в противном случае проследите за тем, чтобы каждый день у вас было какое-то интеллектуальное или духовное упражнение. Есть много занятий, которые подойдут для этой цели, – все зависит от ваших интересов. Разгадайте кроссворд, просмотрите определенные газеты и журналы, прочтите часть книги,

побеседуйте в течение как минимум двадцати минут на абстрактную тему с умным человеком, напишите короткую статью или журнальную заметку – короче, сделайте что-нибудь такое, что потребует активной мыслительной работы (просмотр телепрограмм, даже очень высокоинтеллектуальных, не годится!).

Третьей важной ежедневной привычкой является *духовная или творческая стимуляция*. Это не должно быть таким грозным, как звучит: все, что требуется, – это, по крайней мере, в течение получаса давать своему воображению или душе какую-то пищу для размышлений.

Сходите на концерт, в художественную галерею, в театр или кино; почитайте стихи, понаблюдайте за закатом или восходом солнца, посмотрите на звездное небо или посетите любое мероприятие или место, которое заряжает вас энергией и возбуждает (это может быть даже боулинг, скачки, политический митинг, церковь или парк). Очень хорошо подойдет и медитация.

> **Ежедневно в течение получаса давайте своему воображению или душе какую-то пищу для размышлений.**

Четвертая привычка счастья – *делать добрые дела для других*. Это не обязательно должен быть какой-то серьезный акт благотворительности; это может быть случайная услуга, например, оплата чьей-то парковки или помощь человеку, который ищет какую-то улицу в городе. Даже небольшой альтруистический поступок окажет огромный эффект на ваше настроение.

Пятая привычка – *приятное времяпрепровождение с другом*. Это должна быть встреча наедине, продолжительностью, по крайней мере, полчаса; форму встречи вы можете выбрать сами (подойдет и встреча за чашечкой кофе, и совместный обед, и неспешная прогулка).

Шестая привычка – *доставляйте себе удовольствие*. Чтобы это случалось каждый день, составьте список всех удовольствий, которые можете себе позволить (не беспокойтесь, вам не нужно показывать этот список кому-то!). Проследите за тем, чтобы каждый день вы вычеркивали из этого списка, как уже осуществленное, хотя бы одно удовольствие.

И последняя привычка – в конце каждого дня *поздравьте себя* с тем, что вы следовали ежедневным привычкам счастливой жизни. Поскольку цель этих привычек состоит в том, чтобы сделать вас более счастливым, а не более несчастным, вы можете считать успехом выполнение пяти или более правил (включая и седьмое). Если вы не можете засчитать себе выполнение пяти правил, но все равно достигли чего-то значительного или порадовали себя, поздравьте себя с тем, что прожили день не зря.

Среднесрочные стратагемы счастья

В дополнение к семи привычкам счастья представлены семь коротких путей к счастливой жизни.

Семь коротких путей к счастливой жизни

1. Максимально расширяйте свой контроль.
2. Намечайте достижимые цели.
3. Будьте гибкими.
4. Имейте близкие отношения с вашим партнером.
5. Имейте нескольких счастливых друзей.
6. Имейте нескольких близких вам профессиональных альянсов.
7. Стройте идеальную для себя жизнь.

Короткий путь к счастью номер один: *максимально расширяйте контроль над собственной жизнью*. Отсутствие контроля является главной причиной большинства случаев тревожности и неуверенности. Я, например, скорее поеду в объезд по длинному и сложному городскому маршруту, который мне известен, чем попробую проехать потенциально более короткой дорогой через неизвестный мне район.

Водители автобусов всегда более нервозны, чем их кондукторы, и более подвержены инфарктам не потому, что им не хватает физических упражнений на работе, а потому, что во время движения автобуса они имеют ограниченный контроль над ситуацией. Работа в классической бюрократии приводит к отчуждению от общества, поскольку сотрудник

здесь не может самостоятельно контролировать свою трудовую жизнь. Индивидуальные предприниматели, которые сами устанавливают себе график работы, гораздо счастливее наемных работников, у которых нет такой возможности.

Чтобы увеличить количество областей собственной жизни, контроль над которыми находится в ваших руках, требуется некоторое планирование и подчас некоторый риск. Однако и дивиденды и виде счастья в этом случае будут немалые.

Второе правило кратчайшего достижения счастья – намечайте достижимые цели. Исследования психологов показывают, что мы с большей вероятностью достигаем многого, если ставим перед собой достаточно трудные, но не слишком труднодостижимые цели. Чересчур легкие цели вызывают чувство самоуспокоенности и удовлетворенности посредственными результатами. Но слишком амбициозные цели – такие, которые намечают для себя те из нас, кто обременен чувством вины или ожиданием слишком высоких результатов или страхом наказания, – деморализуют и приводят к воплощению в реальности ожидаемой нами неудачи. Помните, что вы просто пытаетесь стать счастливее. Если есть сомнения по поводу намечаемой цели, выбирайте все-таки более легкую. Для счастья лучше наметить более легкую цель и достичь ее, чем поставить труднодостижимую цель и потерпеть неудачу, даже если эта трудная цель может привести вас к объективно более высоким результатам.

Если вам приходится выбирать между достижением цели и счастьем – выбирайте счастье.

Третье правило кратчайшего достижения счастья – будьте гибкими, когда случайные события препятствуют вашим планам и ожиданиям. Джон Леннон как-то сказал, что жизнь – это то, что происходит на самом деле, в то время как мы строим какие-то другие планы. Наша цель – заставить наши планы осуществляться так, чтобы это мы «случались» в жизни, а не жизнь «случалась» с нами, однако мы должны быть также готовы к тому, что и жизнь может внести свою долю возражений и изменений. Вмешательство жизни нужно радостно и живо принимать как контрапункт к нашим планам. Если возможно, незапланированное вмешательство жизни нужно включить в свой собственный план, чтобы он вышел на еще более высокий уровень.

Если наше воображение не придумает, как это сделать, то возражения, выдвигаемые жизнью, нужно обойти или подавить. Если ни одна из этих тактик не сработает, нужно благодарно и спокойно признать то, что мы не можем контролировать, и продолжать формировать то, что подвластно нашему контролю. Ни при каких условиях мы не должны позволять жизненным возражениям выбить нас из колеи, разозлить или породить неуверенность и ожесточенность.

Четвертое правило – *развивайте близкие отношения с вашим партнером*. Мы запрограммированы на то, чтобы жить с одним человеком. Выбор партнера – это одно из немногих решений в жизни (одно из 20 %), которое определяет, будем мы счастливы или нет. Сексуальное влечение – одна из величайших тайн Вселенной, экстремальная форма проявления Принципа 80/20: настоящее влечение может возникнуть за считаные секунды – так, что 99 % влечения вы испытаете в течение 1 % времени – и мгновенно поймете, что этот человек создан именно для вас[100]! Но Принцип 80/20 должен насторожить вас: впереди может лежать опасность потери счастья. Помните, что существует множество людей, с которыми теоретически вы можете связать свою жизнь; этот прилив крови к голове (или к сердцу) может повториться снова.

Если вы пока не выбрали спутника жизни, помните, что ваше счастье будет очень сильно зависеть от счастья вашего партнера. Ради собственного счастья и любви вы захотите сделать вашего партнера счастливым. Сделать это гораздо проще, если ваш партнер уже изначально имеет радостное восприятие жизни и/или осознанно придерживается распорядка дня, способствующего счастью (вроде моих привычек счастья).

Объединитесь в команду с несчастным партнером, и скорее всего вы тоже станете несчастным. Жизнь с человеком, имеющим низкую самооценку и неуверенным в себе, может превратиться в кошмар, какой бы сильной ни была обоюдная любовь. Если вы очень счастливый человек, вы, конечно, можете сделать несчастного счастливым, но для этого потребуются невероятные усилия.

Возможно, у вас уже имеется партнер, который несчастен; в этом случае вы скорее всего серьезно приуменьшаете свое собственное счастье. Если это так, то главная задача для вас обоих – сделать друг друга счастливыми.

ДВОЕ НЕСЧАСТНЫХ ЛЮДЕЙ, ДАЖЕ ЛЮБЯЩИХ ДРУГ ДРУГА, СВЕДУТ ДРУГ ДРУГА С УМА. ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ БЫТЬ СЧАСТЛИВЫМ, ВЛЮБЛЯЙТЕСЬ В СЧАСТЛИВОГО ПАРТНЕРА.

Пятое правило кратчайшего достижения счастья – это *культивирование близких отношений с немногочисленными счастливыми друзьями*. Принцип 80/20 предсказывает, что большая часть удовлетворения, которое приносит дружба, будет сконцентрирована в отношениях с немногочисленными близкими друзьями. Принцип 80/20 указывает также на то, что вы скорее будете неправильно распределять свое время, тратя слишком много его на не очень близких друзей и слишком мало на очень близких. Для того чтобы решить эту проблему, нужно определить, кто ваши лучшие друзья, и 80 % отводимого на друзей времени проводить с ними (возможно, вам придется увеличить также и общее время, отводимое на друзей). Вы должны стараться сделать эти отношения как можно более прочными, поскольку они станут величайшим источником обоюдного счастья.

Шестое правило похоже на пятое: *развивайте крепкие профессиональные альянсы с небольшим числом людей, чье общество вам приятно*. Не все ваши коллеги по работе или по профессии должны стать вашими друзьями; если это так, то вы распыляете дружбу. Вашими близкими друзьями и союзниками должны стать очень немногие коллеги – люди, ради помощи которым вы готовы бросить собственные дела и которые сделают то же самое ради вас. Это не только укрепит вашу карьеру. Это также невероятно увеличит удовольствие, получаемое вами от работы; это поможет вам не чувствовать себя чужим на работе; это станет связующим звеном между работой и отдыхом. Это единство, безусловно, очень важно для обретения полного счастья.

И последнее правило кратчайшего достижения долговременного счастья – *формируйте тот стиль жизни, которого хотите вы и ваш партнер*. Для этого вам нужно поддерживать гармоничное равновесие между работой, домом и социальной жизнью. Это означает, что вы живете там, где хотите работать, имеете тот уровень жизни, который хотите, у вас хватает времени на семью и друзей и вы одинаково счастливы на работе и за ее пределами.

Заключение

Быть счастливым – это обязанность. Мы должны быть счастливыми. Мы должны строить наше счастье. И делая это, должны делиться своим счастьем с нашими близкими и даже просто со случайными людьми.

Часть 4
Свежие мысли – повторяем Принцип

Два измерения Принципа 80/20

В течение последнего десятилетия я с удовольствием получил сотни электронных посланий от читателей первого издания данной книги. Очень важным и во многих случаях даже еще более приятным были многочисленные обзоры этой книги, размещенные на сайтах Amazon; на одном только сайте amazon.com на сегодняшний день размещено 70 таких обзоров. Все эти послания и обзоры дают новые идеи относительно работы Принципа 80/20, в частности, относительно двух его аспектов – повышения эффективности работы и улучшения качества жизни.

Некоторые из этих обзоров чрезвычайно критично оценивают данную книгу и описываемый в ней принцип, и для меня эти обзоры наиболее интересны и полезны. Два главных вопроса, которые здесь поднимаются, звучат так: «Применим ли вообще Принцип 80/20 к нашей личной жизни?» и «Так ли уж важны эти 80 процентов?» Я вернусь к этим вопросам позже в этой главе.

Больше всего меня вдохновили не истории, в которых читатели использовали Принцип 80/20 для того, чтобы получить большее наслаждение от своей работы или заработать больше денег, а те истории, в которых данный принцип нацеливал читателей на то, что было действительно важно в их жизни.

Моя любимая история – та, которую прислал один 50-летний канадец, «счастливо женатый и имеющий трех замечательных детей». Я назову его здесь Дарреллом, поскольку он предпочел анонимность, но в его истории я не изменил ничего, кроме имени. Он сделал успешную карьеру в области образования и в настоящее время возглавляет один крупный школьный округ. Три года назад ему поставили диагноз «невербальная необучаемость». Вот что он написал мне:

> *Этот диагноз стал для меня горькой пилюлей, но я знал, что он точен. Когда я по несколько минут ищу свою автомашину на стоянке или когда переворачиваю вверх дном все на своем столе в поисках листа бумаги, который лежит прямо у меня перед носом или просто находится у меня в руке, я понимаю, насколько точен этот диагноз. И вот вам,*

пожалуйста – я, который пытается найти способы помочь детям с ограниченными возможностями, вдруг сам стал таким же, как и они…

Я издаю много публикаций… призывающих учителей становиться лидерами. Я делаю это потому, что в мою бытность директором школы было так много вещей, которые учителя могли сделать лучше меня, что я перепоручал им 80 % задач, в решении которых не был большим специалистом. Такая моя политика закончилась тем, что учителя выдвинули мою кандидатуру на звание «лучший руководитель». И в 1999 году я получил это звание. Если б они знали, что наделение их полномочиями с моей стороны и подбадривание, будучи искренним, все же было вынужденным…

Я понимаю, каким образом Принцип 80/20 стал причиной моего успеха… Я хочу использовать вашу философию 80/20 для того, чтобы помочь другим людям, имеющим проблемы с обучением, концентрироваться на 20 % того, что у них получается лучше всего… Я надеюсь, что в не столь отдаленном будущем я удалю завесу, которая мешает мне показать свою истинную суть.

Даррелл написал трогательную статью, «Обретение силы в слабости», в которой Принцип 80/20 предстает в новом свете. Фактически, говорит он, когда наши слабости очевидны для нас, мы можем положиться на свои сильные стороны: частично потому, что вынуждены это сделать, а частично потому, что осознаем наличие пропасти между нашими слабостями и силой других людей. Мы ценим то, что они заботятся о нас, и в ответ пытаемся помочь им, задействуя сильные стороны нашей личности.

Отрицание наших слабостей или даже преуменьшение их может отрезать нас от наших сильных сторон и от сильных сторон людей, которые нас окружают.

Читательские озарения

Я хотел бы привести далее несколько самых лучших или самых интересных читательских озарений, касающихся Принципа 80/20. Во-первых, приведу комментарий Шона Ф. О'Нила:

> *В США в 1920-х годах жил писатель по имени Эдмунд Уилсон. Он первым познакомил американских читателей с творчеством Марселя Пруста. Его 20 % были его литература и исследования, которые он проводил. А вот как он обращался с 80 % малоценных материалов. Когда к нему поступали от кого-то какие-то просьбы, он обычно отвечал на них открыткой, в которой было написано следующее: «Эдмунд Уилсон сожалеет о том, что для него невозможно: читать рукописи, писать статьи или книги на заказ, заниматься любым видом редакторской работы, выступать судьей на литературных конкурсах, давать интервью, вести образовательные курсы, читать лекции, делать доклады или произносить речи, принимать участие в конгрессах писателей, отвечать на вопросы анкет, участвовать в симпозиумах или разного рода жюри, выставлять рукописи на продажу, предоставлять копии своих книг библиотекам, подписывать свои книги незнакомцам, использовать свое имя на печатных бланках, предоставлять личную информацию о себе, предоставлять другим фотографии со своим изображением, предоставлять свое мнение по вопросам литературы или иным темам».*

Майкл Клауд сосредоточился на своей профессиональной жизни:

> *Я подверг Анализу 80/20 свою деятельность, приносящую мне доход (я спичрайтер и специалист по привлечению спонсорских средств), и обнаружил, что в прошлом году я заработал 89 % своего дохода за 15 % своего рабочего времени – и этот доход мне принесли 15 % моей работы. После этого я тут же отказался от 85 % работы, которая приносила мне только 11 % дохода, сократил время работы на 70 %, удвоил количество времени, уделяемого на высокоприбыльные проекты – и более чем в два раза удвоил свой доход…*

Затем я написал друзьям и клиентам убедительные электронные письма, в которых призывал их купить и прочитать книгу о Принципе 80/20, пообещав им, что, если эта книга не принесет им огромной пользы, я вдвойне компенсирую расходы, связанные с ее приобретением. Я послал свое сообщение 107 людям. Тридцать восемь из них купили и прочитали эту книгу. Все сказали, что книга принесла им пользу… А вице-президент по маркетингу одной из компаний даже купил эти книги для всех своих сотрудников.

Майкл говорит о четырех новых идеях, связанных с моей книгой:

1. Я выигрываю от того, что призываю людей читать о Принципе 80/20, размышлять о нем и применять в своей жизни… Представьте себе ту пользу для нашего мира, которую он бы получил, если бы 20 % жителей моего района, 20 % сотрудников фирм, жителей страны и жителей планеты мыслили бы и жили в соответствии с Принципом 80/20. Разве вы не хотели бы жить в мире Леонардо да Винчи, Моцартов и Эйнштейнов – в котором каждый человек проявлял бы себя по максимуму?

2. Некоторые люди преуспевают, повторно изобретая колесо. Большинство же терпит неудачу, повторно изобретая спустившую шину. Возможно, вам нужно написать небольшую книгу про токсичные 20 %, которые являются самыми дорогостоящими и вредными.

3. Хорошие игроки в покер часто сбрасывают свои карты. Как пишет в своей книге «Дзэн и искусство покера» Лэрри У. Филипс: «Используйте только 15–20 % своих лучших карт, а остальные сбрасывайте».

4. В книге Джима Коллинса «От хорошего к отличному» есть одна глава – глава 4, «Концепция ежа», которая представляет собой яркий пример применения на практике Принципа 80/20.

Терри Ли из Гонконга пишет о связи Принципа 80/20 с теорией хаоса:

Да, Вселенная несбалансированна, иначе, возможно, не было бы никакого Большого Взрыва. Я считаю, что придуманная Элиаху М. Голдраттом Теория ограничений, концентрирующаяся на усовершенствовании или использовании «узких мест», является особым вариантом Принципа 80/20. Ее смысл в том, что нужно концентрироваться на немногих причинах – чаще только на одной – причине узкого места. Это экономит много сил.

Меня удивляет то, что эта теория ограничений, как и Принцип 80/20, применима и к нашей работе, и к нашей личной жизни:

• Если говорить про работу, какое имеющееся там ограничение мешает нам работать в пять, десять или двадцать раз производительнее? Это ваш начальник, ваш страх перед неудачей, отсутствие необходимой квалификации, ваша неспособность выбрать себе рабочее задание, отсутствие правильного помощника – или что-то еще? Что это за ограничение, что мешает вам существенно повысить свою эффективность? Если вы найдете его, то сможете затем устранить.

• Если говорить про личную жизнь, то какая одна вещь мешает вам жить полноценной жизнью и приносить счастье людям, которые вам небезразличны? Это может быть какое-то одно наиважнейшее ограничение. Что это?

Действительно ли Принцип 80/20 применим к нашей личной жизни?

Весьма примечательно, что никто не спорит с тем, что Принцип 80/20 работает в бизнесе. Некоторые читатели на самом деле приводят примеры самых разных форм «бизнеса», которые извлекли выгоду из этого. Доктор Марк Шук – пастор церкви в Техасе. При помощи Принципа 80/20 он увеличил численность своей общины в 300 раз. Вот что он написал мне:

Ваши книги, посвященные Мышлению 80/20, коренным образом изменили мою жизнь. Я – пастор Сообщества Веры в городе Сайпресс, штат Техас. Благодаря использованию Принципа 80/20 численность нашей церкви за два с половиной

года выросла с 5 человек, собиравшихся в гостиной моего дома, до 1500. Мы называем себя церковью 80/20. Наверное, вы и не подозревали, что являетесь еще и гуру, благодаря которому растут церкви!

С тех пор, однако, я обнаружил, что есть еще одна гораздо более крупная «церковь 80/20». Вероника Абни, администратор крупнейшей мегацеркви в Чикаго, написала мне, что «в нашей церкви в настоящее время 25 000 прихожан, и она расположена рядом с «Юнайтед Сентер» – домашней ареной баскетбольного клуба «Чикаго Буллз», в котором играет Майкл Джордан. С помощью метода 80/20 мне хотелось бы увеличить наш приход с 25 000 до 50 000 человек».

А некоторые читатели действительно применили концепцию Парето ко всей своей жизни, начиная с бизнеса – и выйдя далеко за его рамки. Без ложной скромности скажу, что применение Принципа 80/20 ко всем аспектам жизни было моим большим вкладом в новое толкование этого принципа. Кевин Гарти, один из руководителей риелторской фирмы из Сан-Франциско, сказал мне:

Я применил правило 80/20 практически к каждому аспекту моей жизни – и получил удивительные результаты. Я могу подтвердить, что сейчас встаю позже утром и прекращаю работать раньше днем, и тем не менее по-прежнему зарабатываю шестизначные суммы. Я применил аспекты 80/20 к своей жизни еще во время своего детства, которое провел в Новой Зеландии, поэтому ваша книга стала для меня отличным подтверждением выбранного мною пути. Я чувствовал себя более уверенным в своей лени, если вы меня понимаете.

О, да, Кевин, прекрасно понимаю.

Рецензент из Индонезии говорит, что Принцип 80/20 можно аналогичным образом применить к работе и к жизни в целом, потому что «главное здесь – концентрация. Важен выбор; мы должны делать только самые важные вещи в жизни… Это самое легкое объяснение того, как мы можем достигнуть больше, делая меньше». А японский рецензент пишет:

Я прочитал эту книгу почти два года назад. Применил описанные здесь теории к четырем компаниям, в которых работал. Мне удалось сократить свое рабочее время на 25 процентов и при этом сохранить мою изначальную зарплату. Со временем я начал собственное дело. Получив дополнительное время, я теперь думаю о том, как сделать мою жизнь еще более интересной и прибыльной. Этот очень простой подход помогает вам понять, в каких областях своей жизни вы тратите впустую время, деньги и силы, и показывает те области, куда вам следует направить свои усилия, чтобы создать для себя больше свободного времени и заработать больше денег. Я собираюсь… применить эту формулу к моим исследованиям японского языка, режиму моих тренировок и любой форме деятельности, которая только придет мне в голову.

«Научите этому (Принципу 80/20) своих детей, – добавляет еще один читатель, – и вы увеличите вероятность того, что они уедут от вас, когда вырастут, потому что они смогут себе это позволить».

Однако некоторые рецензенты моей книги сомневаются в том, что Принцип 80/20 можно применить к личной жизни. «Хотя я уверен, что автор имел добрые намерения, – пишет один рецензент с сайта Amazon, – все же, пытаясь применить Принцип 80/20 к областям жизни, лежащим вне бизнеса (а точнее, к личным отношениям), он вышел за рамки этой книги; ему не стоило касаться этого вопроса». Этот рецензент был достаточно любезен, чтобы сказать, что обнаружил в глубинах этой книги настоящие жемчужины, а именно: применение Принципа 80/20 в отношении бизнеса – ради этого «стоило нырять в нее». Но не касайтесь личной жизни!

А второй рецензент говорит, что эта книга:

дает проницательную оценку экономических и социальных реалий бизнеса. Кох, тем не менее, идет дальше и пытается экстраполировать Принцип 80/20 на успех, счастье и жизнь вообще. Хотя кое-что, предлагаемое им, имеет смысл, все же его примеры становятся все менее убедительными, когда он отходит от описания мира бизнеса.

Разве 80 % не важны?

Вторая и главная волна критики касается споров о том, реально или даже желательно ли избавиться от 80 % деятельности, которая не приносит больших результатов. Вот точка зрения, пожалуй, самого красноречивого моего критика – Чоу Чинг «Корнхолио», комментарии которого вы можете посмотреть на сайте amazon.com. Думаю, стоит процитировать его обзор полностью:

> *Превосходная идея, но 20 % этих 5 звезд поблекла, потому что Принцип 80/20 также сопровождается лишним материалом, типа чтением лекций о том, как распоряжаться личной жизнью и другими вопросами, о которых автор не вправе рассуждать. Он указал на некоторых из своих критиков и разбил их одного за другим. Однако есть один очень важный критик, о котором он забыл. Я – гонконгский китаец.*
>
> *В нашей 5000-летней культуре Инь и Ян играли свою роль с самого начала; автор, кажется, игнорирует это.*
>
> *Например, он просит вас проанализировать свою жизнь и посмотреть, какие 20 % приносят вам 80 % вашего счастья, а затем сконцентрироваться исключительно на этих 20 %. Именно это я и сделал несколько лет назад, но от этого стало только хуже. Жизнь – это баланс между работой и игрой – вы наслаждались этими 20 % деятельности Ян, потому что освободились от 80 % деятельности Инь.*
>
> *Восемьдесят процентов хорошего вкуса гамбургера зависят от 20 % его состава – мяса внутри, – но если убрать булочку, в которую заключено это мясо, то вкус последнего станет слишком сильным, и само по себе мясо уже не будет таким же вкусным, как в сочетании с булочкой.*
>
> *То же самое, наверное, можно сказать и про ваш медовый месяц или премиальную поездку в Европу, которые представляют собой замечательный опыт; но если вы будете заниматься этим снова и снова, то, согласно принципу предельной отдачи, это вам быстро наскучит.*

Принцип 80/20 можно идеально применить к работе, но не к игре. Мне также интересно узнать, не думает ли автор, что мы получаем сексуальное удовольствие лишь в течение 20 % времени, затрачиваемого на секс (ян) и поэтому, нам нужно вообще отказаться от прелюдии (инь) к сексу?

Подобный же вопрос задал мне и Лорд Карр, бывший высокопоставленный член правительства Великобритании. Он сослался на историю тогдашнего английского посла в США, который сказал ему:

Вы могли бы подумать, что большая часть моего времени уходит на малозначащие дела вроде бесчисленных обедов и общения с американскими лидерами. Но это время не тратится впустую. Когда дело доходит до каких-то важных вопросов, я знаю, чьему мнению стоит доверять, а чьему не стоит. Это очень помогает в кризисные времена, поэтому «потраченное впустую» время вовсе не тратится впустую.

Несколько человек отчитали меня в этом же ключе, потому что они справедливо обеспокоены тем, что погоня за эффективностью – устранение большей части малоценной деятельности – в конечном счете обречена на провал. Если мы будем одержимы стремлением к эффективности и будем делать только то, что важно, мы можем прекратить заниматься тем, что необходимо для возрождения нашей личности, нашего бизнеса и даже нашего общества в целом.

«А как насчет парков? – требовательно вопрошает один из моих друзей. – Парки – это пережиток феодализма и, должно быть, являются частью тех 80 %, от которых вы готовы отказаться. У них нет никакого права на существование, если мы урезаем расходы на все. Парки не приносят никакой прибыли. Они были бы бесценны как места под размещение каких-нибудь точек розничных продаж. Но если вы уничтожите парки, у вас получится действительно непривлекательный город». Возможно, мой друг подразумевал Йоханнесбург, у которого есть приятные пригороды, но почти нет парков или открытых площадей и который неслучайно является одним из самых опасных городов на планете.

Также нас тревожит то, что, устраняя неэффективные элементы в нашей работе и жизни, мы можем стать глупыми и бездушными; будем отдавать предпочтение краткосрочным экономическим решениям, нанося вред своему долгосрочному наследию. Эндрю Прайс пишет в своей выходящей в свет книге «Сила несущественного»:

> *Безусловно, больше всего рыбы можно наловить в прибрежных районах; но они составляют лишь небольшую часть всех океанских просторов. Принцип 80/20 говорит нам о том, что ловить рыбу нужно у побережья. И именно там ее и ловят.*
>
> *Но тотальная эксплуатация этих районов уничтожила слишком много запасов; ведь эти богатые прибрежные воды еще являются и главным местом для нерестилищ. Поэтому безудержный лов рыбы у побережий повлиял на нерест, что привело к значительному сокращению количества рыбы и уменьшило ее воспроизводство в будущем.*
>
> *Для последователей Принципа 80/20 смысл этого послания предельно ясен. Наши усилия, нацеленные на непропорционально ценные 20 %, должны быть направлены не только на их использование, но и на сохранение. Иначе они могут легко исчезнуть, как это видно на примере рыболовства. Есть и еще одно важное послание. Богатые запасы (рыбы или финансов), существующие в этом году, или самые ценные особи в экосистеме за прошлое десятилетие не являются гарантией будущего успеха. Правда в том, что мир и его ресурсы не остаются всегда постоянными.*

Критиков моих способов применения Принципа 80/20 волнуют три главных вопроса:

• *Выбор кратчайшего пути*. Если рассматривать Принцип 80/20 как средство повышения эффективности, то все может закончиться крайней неэффективностью и непродуктивностью. Выбирать кратчайшие пути очень хорошо, но если мы не будем глубоко разбираться в чем-либо, никогда не добьемся чего-то стоящего и не получим никакого удовлетворения от своих достижений. Мы можем получить 80 % послания, заключенного в книге, прочитав 20 % ее содержания; но если книга достаточно важна, нам захочется прочитать

ее всю, и мы даже можем испытать разочарование, что уже прочли ее. Получение 80 % результатов благодаря 20 % усилий, похоже, представляет собой упрощенный, материалистический и неутентичный подход к работе и к жизни.

• *Долговечность*. Если Принцип 80/20 приводит к огромной концентрации на том, что работает сегодня, нет ли опасности, что это не будет работать завтра? Этот вопрос можно задать как в отношении бизнеса, так и о жизни вообще.

• *Баланс*. Как говорит Чоу Чинг, вопрос в том, что мы не можем сосредоточиться только на «лучших» частях жизни, потому что без остальной части жизни лучшее уже больше не будет лучшим. Баланс не имеет значения в бизнесе, потому что экономика развивается через сражение узкоспециализированных – и потому несбалансированных – фирм. Но баланс может быть важен для человеческого счастья.

Два разных измерения Принципа 80/20

Из ваших писем я понял, что существуют два совершенно разных – и, в некоторой степени, даже противоположных – измерения или применения Принципа 80/20.

С одной стороны, есть измерение *эффективности*. Это измерение, в котором мы хотим достичь чего-либо самым быстрым способом с наименьшими усилиями. Как правило, эта область содержит вещи, которые не являются слишком важными для нас, а выступают лишь средствами для достижения цели. Например, если мы воспринимаем свою работу, главным образом, как средство заработать деньги, потому что мы хотим делать другие вещи с другими людьми за пределами работы – и именно эти последние вещи по-настоящему важны для нас, – тогда работа точно попадает в категорию «эффективность».

Нам хочется использовать Принцип 80/20 для того, чтобы как можно производительнее и быстрее выполнить свою работу и продолжить жить своей жизнью. Поэтому мы должны использовать Принцип 80/20, задействуя наиболее производительные 20 %. Мы должны концентрироваться на них, возможно, посвящать им в два раза больше времени и в максимально возможной степени исключить все, что не входит в эти высокопроизводительные 20 %. Примеры этого я привел в главе «Революция в использовании времени». Возможно, два

дня в неделю мы должны уделять этим высокоэффективным 20 %, а оставшуюся часть недели тому, что нас действительно волнует. Проще говоря, мы можем ожидать увеличения ценности нашей работы на 160 % по сравнению с тем, что было прежде (мы берем два раза по 80 % из каждого дня работы, посвященных 20 %). И, по возможности, также уменьшаем свою рабочую неделю до двух дней.

Измерение эффективности можно также применить и к делам вне работы, которые не очень важны для нас – к какой-нибудь рутине. В категорию с этими 20 % попадают, например, все люди, с которыми мы должны встретиться, но не очень-то хотим; все обязательства, которые нам нужно выполнить и от которых невозможно избавиться: заплатить налоги, прибраться в гараже, сделать нелюбимую работу по саду, которую невозможно перепоручить кому-то другому – и так далее.

С другой стороны, существует и *оживляющее измерение* Принципа 80/20. К этой категории относится все, что действительно важно для нашей жизни: работа, личные отношения, цели, которых мы хотим достичь, хобби, которое приносит огромное удовольствие, или что-то еще, в чем мы реализуем себя и что утешит нас на смертном одре.

Когда мы оглядываемся на нашу жизнь, прожитую до сегодняшнего дня, заглядываем в будущее и наслаждаемся нашей нынешней жизнью, то все, что дает нам ощущение тепла в душе́ и заставляет чувствовать радость от того, что мы живем, – все это попадает в эту оживляющую категорию. То, что великий американский индустриальный психолог Абрахам Маслоу назвал «факторами гигиены» – пища, жилье, материальные потребности, – важно, когда его нет в наличии, но относительно неважно, когда оно есть. Факторы гигиены, в моих терминах, подпадают под категорию «эффективность» и требуют решения с использованием 20 % – самого производительного решения с наименьшим расходом жизненной энергии.

Принцип 80/20 по двум причинам можно назвать важной частью понимания и усиления того, что мы могли бы назвать поэзией жизни. Во-первых, он помогает нам понять, что действительно важно в нашей жизни. Кто те немногие люди, каковы те немногие вещи, которые действительно наполняют жизнь смыслом? Если только мы не находимся в печали или бедности, мы не можем назвать эти аспекты вспомогательными или средствами для достижения цели, типа денег, признания, важной работы или любого рода статуса. Они приходят и

уходят. Это внешние формы, которые не трогают наши души и сердца и не определяют суть нашей личности. При наличии пищи и жилья главным для нас становится возможность любить и быть любимым, самовыражение, личные достижения и отдых; способность думать и созидать, возможность общения с природой и другими людьми – и, прежде всего, улучшение жизни друзей и семьи.

Во-вторых, Принцип 80/20 расчищает место для этих фантастических аспектов жизни. Делая несущественные вещи быстрее и экономнее, тратя на них как можно меньше нашей жизненной энергии, мы высвобождаем время, место и душевные силы для важных областей жизни. Вместо того чтобы загонять самое важное на обочину жизни, мы ставим его на то место, которое принадлежит ему по праву – в самый центр нашего существования.

Принцип 80/20 помогает понять, кто те немногие люди, каковы те немногие вещи, которые действительно наполняют жизнь смыслом?

Не жалея времени, денег или других средств, мы должны посвящать свою энергию и вкладывать всю свою душу в самые важные вопросы жизни – в те 20 %, которые определяют нашу уникальность и индивидуальную судьбу. Эффективность требует подхода, задействующего 20 %. Но то, что улучшает жизнь, заслуживает использования 200, 2 000 или 2 000 000 % нашего потенциала. Когда речь идет о том, что улучшает или даже определяет нашу жизнь, на это стоит тратить столько времени или энергии, сколько потребуется. Тут ограничений быть не должно.

Поэтому ответить на три вопроса моих критиков можно так:

• *Выбор кратчайшего пути*. Только внутри эффективных сегментов нашей жизни мы должны стремиться выбрать кратчаший путь и делать все лениво и быстро.

• *Долговечность*. Разумное использование Принципа 80/20 требует перспективного подхода и понимания потенциальных непредвиденных последствий, если мы предполагаем, что текущее положение в плане затрат и результата не изменится. Например, 10 % клиентов могут в настоящее время давать нам, скажем, 80 % прибыли. Но возможно, если какой-нибудь новый конкурент сосредоточится на наших супервыгодных клиентах, мы перестанем получать прибыль. Кроме

того, среди 90 % небольших или неприбыльных клиентов может быть и какая-нибудь быстрорастущая компания, которая, если относиться к ней внимательнее, может стать новым высокоприбыльным клиентом. В примере с ловлей рыбы слишком большая концентрация на водоемах с огромным количеством рыбы без введения каких-либо ограничений на ее лов, которые бы способствовали ее размножению, привела к экологической катастрофе.

В более широком смысле мы должны также концентрироваться на том, что улучшает нашу жизнь. И делать это постоянно и по-умному. Навыки и отношения требуют инвестиций. Мы должны тщательно отбирать навыки и друзей, а затем, не торопясь и очень терпеливо, закладывать основы пожизненных обязательств.

Здесь никаких кратчайших путей – и никаких мгновенных результатов!

> **Это ошибка – работать ради работы или копить богатство, делая то, что ненавидишь. Но очень мудро – постоянно развивать навыки и отношения, которые разнообразят жизнь, делают ее приятной и осмысленной.**

• *Баланс*. Должны мы соблюдать баланс или не должны? И да, и нет. Мы не должны соблюдать баланс в отношении всего, что не очень важно для нас в этом мире. И, в некотором смысле, не должны соблюдать баланс и в отношении каких-то важных вопросов, но при этом тщательно выбирать несколько видов деятельности и отношений, которые обладают наибольшей ценностью для нас. Но в тех областях, где мы улучшаем свою жизнь, нам нужен баланс между работой и отдыхом, самостоятельными и коллективными проектами, временем, уделяемым себе и другим; между удовольствием от текущих дел и вкладом в построение будущего. Мы можем найти свой инь и ян внутри этих областей. Если бы это было не так, мы никогда не нашли бы людей, которые наслаждаются своей работой и отдыхом; которые счастливы, потому что везде, где находятся, они любят то, что они делают, и делают то, что они любят.

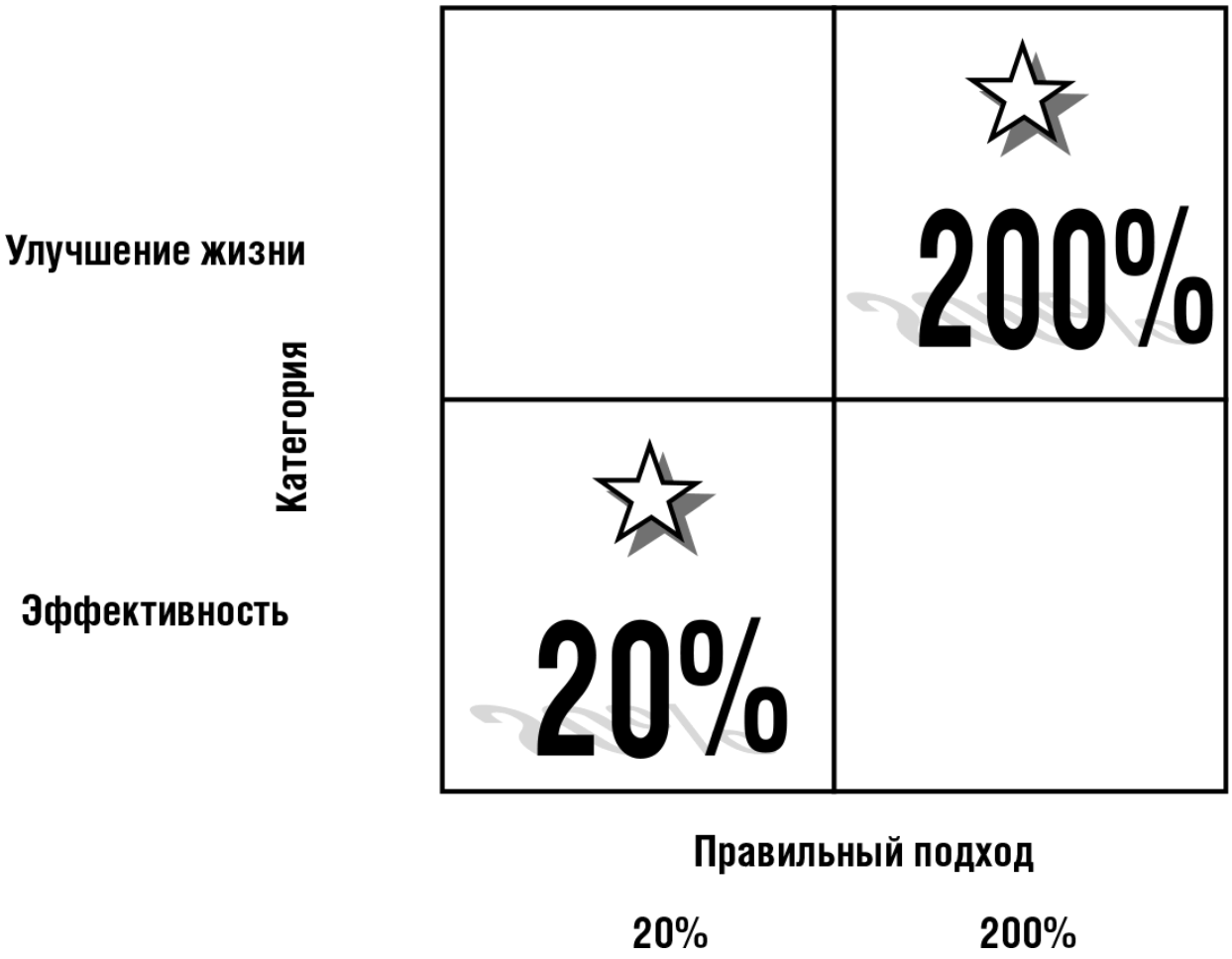


Рис. 24. Распределение нашего времени и энергии на сегодня

На рисунке 24 показано два измерения Принципа 80/20 и правильный подход к каждому из них.

После того, как мы приняли верные решения относительно распределения по категориям разных областей жизни, мы можем составить матрицу, которая отражает соответствующие пропорции. На рисунке 25 элементы эффективности были сжаты до такой степени, чтобы они потребляли только 20 % нашего времени и энергии. А 20 % тех областей, где мы улучшаем свою жизнь, высвобождены для того, чтобы занимать 80 % нашей жизни.

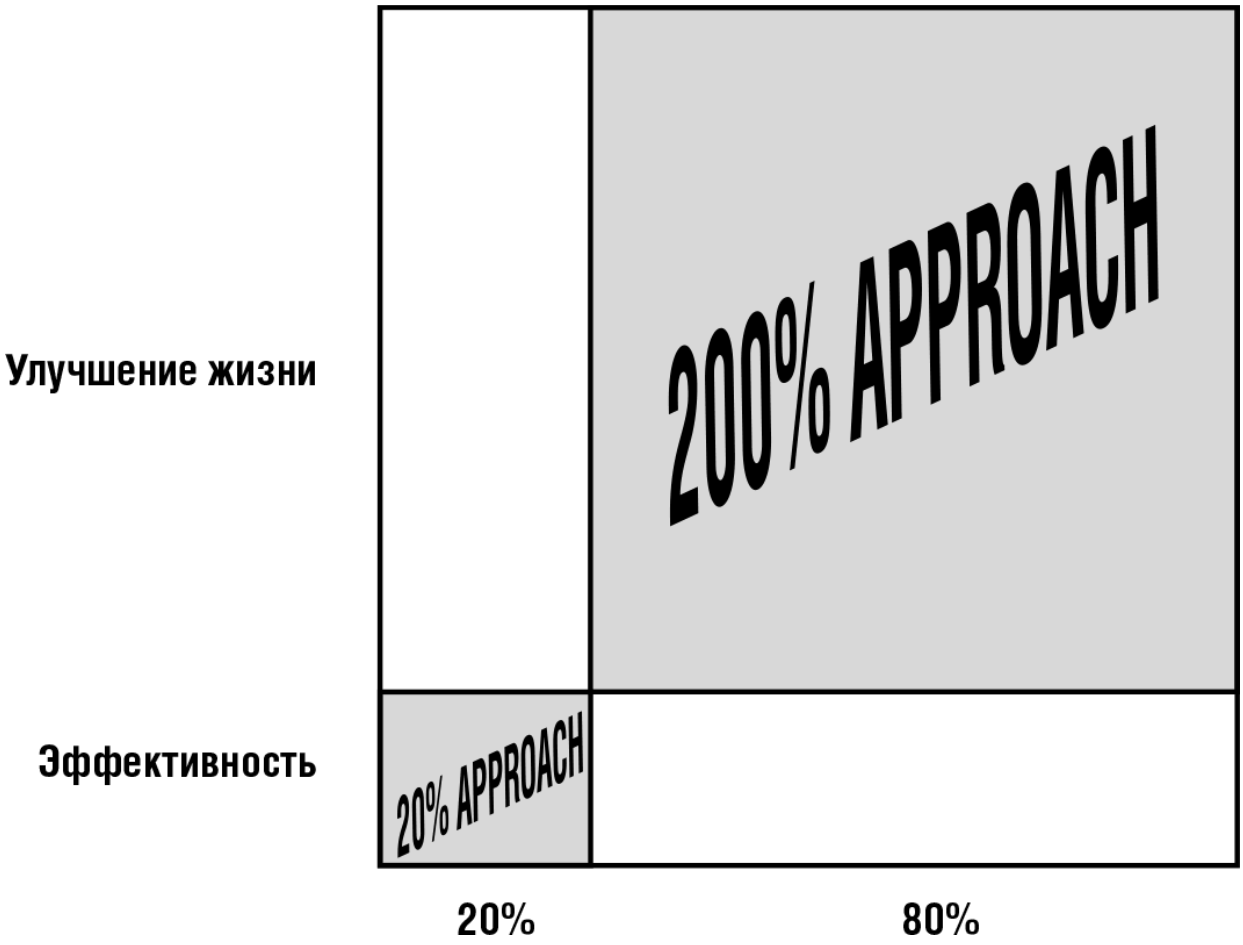


Рис. 25. Новое распределение времени и энергии (в процентах от новой совокупности)

Работа может быть включена как в категорию «эффективность», так и в категорию «улучшение жизни». Почти наверняка у вас есть такая работа, которая попадает одновременно в обе категории. Самое главное для вас – это постепенно делать так, чтобы работа все меньше попадала в первую категорию и все больше – во вторую и чтобы в конечном счете вы достигли того счастливого состояния, когда работа для вас станет бóльшим удовольствием, чем отдых.

Жизнь вне работы также почти наверняка попадает в обе категории. В этом случае делайте то же самое. Уделяйте все меньше и меньше времени и жизненной энергии первой категории и все больше – второй.

Стоит задать себе следующие вопросы: «Если бы я мог тратить время на то, что важнее всего для меня, то каким бы было разделение работы и отдыха в моей жизни? И какими были бы отношения между

работой и отдыхом? Большинство людей, которые ответили на эти вопросы для меня, говорили, что они уделяли бы «работе» и «не работе» одинаковое количество времени, хотя «работу» они определяли по-разному и не обязательно имели в виду оплачиваемую деятельность. Те, кто понял суть Принципа 80/20, обнаруживает, что линия, отделяющая работу от не-работы, становится все более и более размытой.

В этом смысле инь и ян жизни восстанавливаются. Хотя существуют два явно противоположных измерения Принципа 80/20 – эффективность работы и улучшение жизни – эти измерения совершенно взаимодополняют и переплетаются друг с другом. Измерение эффективности дает нам место для измерения, улучшающего жизнь. Общим является то, что мы знаем, что приносит нам результат и что по-настоящему важно для нас. Но в отношении эффективности работы и улучшения жизни можно сказать, что эти элементы представляют собой всегда лишь небольшую часть общей картины. Всегда мы прогрессируем через отказ от чего-то и концентрации на чем-то. Одинаково верно и то, что Принцип 80/20 не будет давать результатов, если он приводит лишь к повышению эффективности работы.

Нет смысла становиться более эффективным или богатым, если у вас нет какой-то другой цели, цели для души.

Те, кто используют Принип 80/20 исключительно для традиционного повышения эффективности работы, не понимают его сути.

Позвольте мне привести пример из собственной жизни. Когда я живу в Лондоне или в Южной Испании, ежедневно трачу час или два на велосипедную езду. Для меня это определенное занятие, улучшающее мою жизнь: это замечательное физическое упражнение: я путешествую по живописным местам (Ричмондский парк с его оленями или горные пейзажи в Испании); во время езды я позволяю своей голове расслабиться, после чего ко мне зачастую приходят свежие идеи. Но при этом мне приходится затрачивать и какие-то физические усилия. Думаю, процентов 10 маршрута в Ричмондском парке и 15 % в Испании – это серьезные подъемы в гору; без сомнения,

повышение моего пульса до максимума и составляет 80 % пользы этого упражнения! Я не фанатичный велосипедист, и мне не нравится взбираться в горки – больше нравится спускаться, но я не выбираю ровные маршруты езды. Горки, хотя до некоторой степени и неприятны, все же усиливают впечатления и обеспечивают меня инь-активностью, которая разбавляет мою ян-активность – поездку по ровной местности и спуск с горок.

Я могу сказать, исходя из личного опыта и на основании доказательств, предоставленных сотнями читателей, что вполне можно полностью изменить пропорции своей жизни – и перейти от бессмысленной или напряженной деятельности (инь) к такой, которая улучшает жизнь (ян). Конечно, мы не захотим повторять многократно один и тот же медовый месяц или один и тот же праздник. Мы найдем новые способы расслабиться. Но и расслабляться большинство из нас тоже не захочет постоянно. Мы хотим заниматься спортом, использовать и развивать наши навыки, думать, проверять себя, помогать другим людям, исследовать всевозможные отношения. Мы не хотим быть одержимы эффективностью, но хотим избавиться от действий, «не улучшающих жизнь», как можно проще и быстрее.

Примите на себя ответственность за прогресс

Отбросьте свой скептицизм и пессимизм. Эти пороки, как и их противоположности, могут самореализоваться. Возродите свою веру в прогресс. Поймите, что будущее уже здесь. В тех немногих ярких примерах того, как прежде невообразимые цели уже достигнуты, а новые достигаются со скоростью падения кеглей в кегельбане: в сельском хозяйстве, промышленности, сфере услуг, образовании, в электронике, медицине, физике – и даже в сфере социальных и политических экспериментов.

Помните Принцип 80/20. Прогресс всегда становится возможным благодаря меньшинству людей и организованных ресурсов, которые демонстрируют, что прежний потолок достижений может стать доступным для всех. Прогресс нуждается в элитах, но в таких элитах, которые живут ради славы и служения обществу и готовы поделиться своим талантом со всеми. Прогресс зависит от информации об

исключительных достижениях и повсеместном внедрении оказавшихся успешными экспериментов. Прогресс зависит от разрушения структур, возведенных массой своекорыстных людей, и от требований сделать стандарты жизни привилегированного меньшинства общедоступными для всех. И, как сказал Бернард Шоу, прогресс, прежде всего, требует, чтобы мы были неумеренны в своих требованиях. Мы должны искать во всем те 20 %, которые производят 80 %, и использовать открываемые нами факты для того, чтобы приумножать все, что мы ценим. Если считать, что наши устремления всегда должны превышать возможности, можно сказать, что прогресс требует от нас, чтобы мы использовали достижения меньшинства и превращали их в минимальный стандарт для всех.

Самое главное качество Принципа 80/20 состоит в том, что вам не нужно ждать всех остальных. Вы можете сами начать использовать его в профессиональной и личной жизни. Можете сами донести до остальных небольшие фрагменты своих достижений, счастья и пользы – и сделать их гораздо большей частью своей жизни. Вы можете приумножить свою удачу и избавиться от большинства неудач. Вы можете выявить массу бесполезной и малопроизводительной деятельности – и начать сбрасывать эту не имеющую никакой ценности кожу. Выявите черты своего характера, стиля работы, образа жизни и взаимоотношений с другими людьми, которые, если измерить потраченное на них время и энергию, приносят вам во много раз большую пользу, чем повседневная рутина. И когда выявите их, можете, не имея ни малейшей доли храбрости или целеустремленности, приумножить их. Вы способны стать лучшим, более полезным и более счастливым человеком. И помочь другим сделать то же самое.

---

notes

Сноски

1

Тем, кто интересуется историей, политикой и развитием мира, возможно, будет интересно узнать, что моя книга Suicide of the West («Самоубийство Запада»), написанная в соавторстве с Крисом Смитом, бывшим членом кабинета министров Великобритании, как раз исследует эти темы.

2

Josef Steindl (1965) *Random Processes and the Growth of Firms: A Study of the Pareto Law*, London: Charles Griffin, p. 18.

3

Хотя в результате всестороннего исследования и было найдено большое количество коротких статей, ссылающихся на Принцип 80/20 (называемый обычно правилом 80/20), какой-либо книги по данному вопросу отыскать не удалось. Если подобная книга все же существует, пусть даже в форме неопубликованного академического труда, я бы попросил читателя сообщить мне об этом. Правда, в недавно опубликованной книге Джона Дж. Коттера (John J. Cotter. *The 20 % Solution*. (Chichester: John Wiley, 1995) обращается внимание на важность Принципа 80/20, хотя в целом эта книга не о нем. В предисловии к ней дается правильный совет: «Определите, какие 20 % того, что вы делаете, в наибольшей степени помогут вам добиться успеха в будущем, и затем сконцентрируйте свое время и энергию на этих 20 %» (стр. XIX).

Далее Коттер ссылается на Парето (стр. XXI), но ни Парето, ни Принцип 80/20 (ни под каким именем) не упоминаются вне введения, а имя Парето даже не появляется в предметном указателе книги. Как и многие другие писатели, Коттер по старой традиции заблуждается, приписывая формулировку Принципа 80/20 самому Парето: «Уроженец Франции, экономист Вильфредо Парето заметил 100 лет назад, что в большинстве случаев 20 % факторов определяют 80 % случившегося (например, 20 % клиентов приносят компании 80 % прибыли)». Он назвал это «законом Парето» (стр. XXI). На самом деле Парето никогда не употреблял выражение «80/20» или нечто похожее. «Закон», который он назвал своим именем, был математической формулой (она приведена в примечании 4), которая хотя и была первоначальным источником Принципа 80/20, так и не вошла в современную его формулировку.

4

The Economist (1996) Living with the car, *The Economist*, 22 June, p. 8.

5

The Economist (1996) Living with the car, *The Economist*, 22 June, p. 8.

6

Vilfredo Pareto (1896/7) *Cours d'Economique Politique*, Lausanne University. Вопреки сложившемуся заблуждению, Парето не употреблял выражение «80/20» в своем обсуждении неравенства в распределении доходов или где-либо еще. Он даже не установил тот простой факт, что 80 % доходов зарабатывается 20 % работающего населения, хотя такое заключение могло быть получено из его значительно более сложных вычислений. То, что действительно взволновало Парето и его последователей, – это открытое им устойчивое соотношение между числом получающих доход людей и их суммарным доходом; это соотношение носит логарифмический характер и имеет похожий вид для любого периода времени и страны.

Формула выглядит следующим образом. Пусть N является числом людей, получающих доход выше, чем x; A и m являются константами. Парето обнаружил, что:

$$\log N = \log A + m\log x.$$

7

Следует отметить, что ни Парето, ни, к сожалению, его последователи в течение целого поколения не сделали это упрощение. Тем не менее оно вполне обоснованно вытекает из методики Парето и оказывается более доступным для понимания, чем любое из объяснений, данных самим Парето.

В частности, горячий отклик идеи Парето нашли в Гарвардском университете. Помимо влияния Зипфа на филологическом факультете, профессорско-преподавательский состав экономического факультета также давал высокую оценку закону Парето. Причины этого лучше всего изложены в статье Вильфредо Парето в *Quarterly Journal of Economics*, Vol LXII1, № 2, May 1949 (President and Fellows of Harvard College).

9

Правило Зипфа отлично объясняется в книге Пола Кругмана (Paul Krugman (1996) *The Self-Organizing Economy*, Cambridge, Mass: Blackwell, p. 39).

10

Йозеф Мозес Юран. Руководство по контролю за качеством. (Joseph Moses Juran (1951) *Quality Control Handbook*, New York: McGraw-Hill, p. 38–39). Это первое издание содержит всего 750 страниц; в современном выпуске их уже более двух тысяч. Обратите внимание на то, что, хотя Юран явно упоминает «принцип Парето» и точно выделяет его суть, в первом издании термин «80/20» не употребляется вовсе.

11

Пол Кругман, цитируемое произведение, см. примечание 7.

12

Malcolm Gladwell (1996) The tipping point, New Yorker, 3 June.

13

Malcolm Gladwell, там же.

14

James Gleik (1987) *Chaos: Making a New Science*, New York, Little, Brown.

15

См.: W. Brian Arthus (1989) Competing technologies, in-creasing returns, and lock-in by historical events, *Economic Journal*, vol. 99, March, p. 116–131.

16

‘Chaos theory explodes Hollywood hype’, *Independent on Sunday*, 30 March 1997.

17

Джордж Бернард Шоу, цитируется по John Adair (1996) *Effective Innovation*, Pan Books, London, p. 169.

18

Цитируется по книге Джеймса Глейка (James Gleik), цитируемое произведение, см. примечание 12.

19

Данная оценка получена автором на основе книги Донеллы Мидоуз, Дэнниса Мидоуза и Йоргена Рандерса (Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows and Jorgen Randers (1992) *Beyond the Limits*, London: Earthscan, p. 66f)

20

Данная оценка получена автором на основе книги Лестера Р. Брауна, Кристофера Флавина и Хэла Кейна (Lester R. Brown, Christopher Ravin and Hal Kane (1992) *State of the World* London: Earthscan, p. 111), которая, в свою очередь, основывается на работе Рональда В.А. Спраута и Джеймса Х. Уивера (Ronald V. A. Sprout and James H. Weaver (1991) *International Distribution of Income: 1960–1987*, Working Paper № 159, Department of Economics, American University, Washington DC, May).

21

Health Care Strategic Management (1995) Strategic planning futurists need to be capitation-specific and epidemiological, *Health Care Strategic Management*, 1 September.

22

Malcolm Gladwell (1996) The science of shopping, *New Yorker*, 4 November.

23

Mary Corrigan and Gary Kauppila (1996) *Consumer Book Industry Overview and Analysis of the Two Leading Superstore Operators*, Chicago, Ill: William Blair & Co.

24

Йозеф Юран, цитата (см. примечание 8 к главе 1), с. 38–39.

25

Ronald J. Recardo (1994) Strategic quality management: turning the spotlight on strategies as well as tactical issues, *National Productivity Review*, 22 March.

26

Niklas Von Daehne (1994) The new turnaround, *Success*, 1 April.

27

David Lowry (1993) Focusing on time and teams to eliminate waste at Singo prize-winning Ford Electronics, *National Productivity Review*, 22 March.

28

Terry Pinnell (1994) Corporate change made easier, *PC User*, 10 August.

29

James R Nagel (1994) TQM and the Pentagon, *Industrial Engineering*, 1 December.

Chris Vandcrsluis (1994) Poor planning can sabotage implementation, *Computing Canada*, 25 May.

31

Steve Wilson (1994) Newton: bringing AI out of the ivory lower, *AI Expert*, 1 February.

32

Jeff Holtzman (1994) And then there were none, *Electronics Now*, 1 July.

33

Mac Week (1994) Software developers create modular applications that include low prices and core functions, *MacWeek*, 17 January.

34

Barbara Quint (1995) What’s your problem? *Information Today*, 1 January.

35

См. Richard Koch and Ian Godden (1996) *Managing Without Management*, London: Nicholas Brealey, особенно глава 6, стр. 96–109.

36

Peter Drucker (1995) *Managing in a Time of Great Change*, London, Butterworth-Heinemann, pp 96f.

37

Richard Koch and Ian Godden, op cit. (см. примечание 12); см.: глава 6 и стр. 159.

38

Henry Ford (1991) *Ford on Management*, intr. Ronnie Lessem, Oxford: Blackwell, стр. 10, 141, 148. Reissue of Henry Ford (1922) *My Life and Work* and (1929) *My Philosophy of Industry*.

39

Gunter Rommel (1996) *Simplicity Wins*, Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.

George Elliott, Ronald G Evans and Bruce Gardiner (1996) Managing cost: transatlantic lessons, *Management Review*, June.

41

Richard Koch and Ian Godden, op cit. (см.: глава 3, примечание 12).

42

Carol Casper (1994) Wholesale changes, *US Distribution Journal*, 15 March.

43

Ted R Compton (1994) Using activity-based costing in your organization, *Journal of Systems Management*, 1 March.

Vin Manaktala (1994) Marketing: the seven deadly sins, *Journal of Accountancy*, 1 September.

45

Можно легко забыть, что постепенное успешное преобразование общества произошло благодаря идеализму и профессионализму нескольких выдающихся промышленников начала XX века, пропагандировавших идею «рога изобилия», согласно которой бедность, несмотря на ее распространенность, может быть побеждена. В этой связи процитируем еще раз Генри Форда: «Задача по избавлению от крайних форм нищеты и нужды может быть легко выполнена. Земля приносит столь щедрые плоды, что всегда будут в изобилии пища, одежда, возможность работать и отдыхать». См. Henry Ford (1991) *Ford on Management*, intr. Ronnie Lessem, Oxford: Blackwell, p. 10, 141, 148). Я признателен Айвану Александеру за то, что он предоставил мне черновик своей новой книги «Цивилизованный рынок» (The Civilized Market), Oxford: Capstone, 1997; в первой главе которой приведен этот и многие другие позаимствованные мной факты (см. примечание 3).

46

См.: Ivan Alexander (1997) *The Civilized Market*, Oxford: Capstone.

47

Цитируется по Michael Slezak (1994) Drawing fine lines in lipsticks, *Supermarket News*, 11 March.

48

Mark Stevens (1994) Take a good look at company blind spots, *Star-Tribune* (Twin Cities), 7 November.

49

John S Harrison (1994) Can mid-sized LECs succeed in tomorrow’s competitive marketplace? *Telephony*, 17 January.

Ginger Trumfio (1995) Relationship builders: contract management, *Sales & Marketing Management*, 1 February.

51

Jeffrey D Zbar (1994) Credit card campaign highlights restaurants, *Sun-Sentinel* (Fort Lauderdale), 10 October.

52

Donna Petrozzello (1995) A tale of two stations, *Broadcasting & Cable*, 4 September.

53

Дэн Салливан, консультант страхового агентства; цитируется по книге Sidney A Friedman (1995) Building a super agency of the future, *National Underwriter Life and Health*, 27 March.

Это подтверждается в многочисленных статьях по конкретным отраслям производства и предпринимательской деятельности. См., напр., Brian T. Majeski (1994) The scarcity of quality sales employees. *The Music Trades*, 1 November.

55

Harvey Mackay (1995) We sometimes lose sight of how success is gained, *The Sacramento Bee*, 6 November.

56

The Music Trades (1994) How much do salespeople make? *The Music Trades*, 1 November.

57

Robert E. Sanders (1987) The Pareto Principle, its use and abuse, *Journal of Consumer Marketing, Vol. 4, Issue I*, Winter, p. 47–40.

Peter B Suskind (1995) Warehouse operations: don’t leave well alone, HE Solutions, 1 August.

59

Gary Forger (1994) How more data + less handling = smart warehousing, Modern Materials Handling, 1 April.

60

Robin Field, Branded consumer products, in James Morton (ed.) (1995) The Global Guide to Investing, London: FT/Pitman, p. 47If.

61

Ray Kulwiec (1995) Shelving for parts and packages, Modem Materials Handling, 1 July.

62

Michael J. Earl and David F. Feeny (1994) Is your CIO adding value? Sloan Management Review, 22 March.

Derek L. Dean, Robert E. Dvorak and Endre Holen (1994) Breaking through the barriers to new systems development, McKinsey Quarterly, 22 June.

Roger Dawson (1995) Secrets of power negotiating, Success, 1 September.

65

Orten C. Skinner (1991) Get what you want through the fine art of negotiation, Medical Laboratory Observer, 1 November.

66

Эта фраза принадлежит Айвану Александеру (цитируемое произведение, глава 2), чьи размышления о прогрессе я бесстыдно похитил.

67

Айван Александер тонко подметил, что «хотя мы и осознаем, что земные богатства ограниченны, мы открыли иные измерения для благоприятной деятельности, новое компактное и в то же время плодородное пространство, где бизнес мог бы расти и расширяться. Торговля, коммерция, автоматизация, роботизация и информатика, будучи областями деятельности, в которых практически не задействованы материальные ресурсы, представляют собой сферы неограниченных возможностей. Компьютеры – это самые малоразмерные устройства, когда-либо изобретенные человечеством».

68

Цитировано по Oxford Book of Verse (1961), Oxford: Oxford University Press, p. 216.

69

Наиболее полно и современно принципы управления временем изложены в книге Смита (Hiram B. Smith (1995) *The Ten Natural Laws of Time and Life Management*, London: Nicholas Brealey). Смит в значительной степени ссылается на корпорацию «Франклин» и в меньшей степени на ее мормонские корни.

70

Charles Handy (1969) *The Age of Unreason*, London: Random House, глава 9. См. также: Charles Handy (1994) *The Empty Raincoat*, London: Hutchinson.

71

См.: William Bridges (1995) JobShift: *How to Prosper in a Workplace without Jobs*. Reading, Mass: Addison-Wesley/London: Nicholas Brealey. Бриджес почти убедительно доказывает, что полная занятость сотрудников крупных фирм станет скорее исключением, чем правилом, и что слово «работа» обретет свое первоначальное значение – «рабочее задание».

Roy Jenkins (1995) *Gladstone*, London: Macmillan.

Donald O. Clifton and Paula Nelson (1992) *Play to Your Strengths*, London: Piatkus.

74

Интервью с Дж. Г. Баллардом (J. G. Ballard), *Re/Search* magazine (San Francisco), October, 1989, p. 21–22.

75

По-видимому, святой апостол Павел оказал бóльшее влияние на успешное распространение христианства, чем Иисус. Павел подружил христианство с Римом. Без этого шага, которому упорно сопротивлялся святой апостол Петр и большинство других апостолов, христианство, возможно, так и осталось бы малоизвестной сектой.

76

См. книгу Вильфредо Парето (Vilfredo Pareto) (1968) *The Rise and Fall of Elites*, intr. Hans L Zetterberg, New York: Arno Press. Впервые изданная в 1901 году в Италии, эта книга, в отличие от его более поздней работы, дает краткое и лучшее описание взглядов Парето в области социологии. В некрологе, опубликованном в 1923 году в социалистической газете «Avanti», Парето получил сомнительный комплимент, будучи назван «Карлом Марксом от буржуазии». И такая характеристика вполне уместна, поскольку Парето, как и Маркс, подчеркивал значение классов и идеологии в определении поведения.

77

Пожалуй, за исключением музыки и изобразительного искусства. И даже в этих областях совместная работа может играть бóльшую роль, чем обычно считается.

78

См.: Robert Frank and Philip Cook (1995) *The Winner-Take-All Society*, New York: Free Press. Хотя авторы этой книги не используют термин 80/20, они явно говорят о действии законов наподобие Принципа 80/20. Они сожалеют об убытках и потерях, возникающих вследствие такого дисбаланса. См. также критическое замечание по этой книге в проницательном эссе в журнале The Economist (25 November 1995, p. 134), которое я использовал при написании этого раздела. В этой статье упоминается о том, что в начале 1980-х годов экономист из Чикагского университета Шервин Роуз написал несколько статей о роли денег в жизни суперзвезд.

79

См.: Richard Koch (1995) *The Financial Times Guide to Strategy*, London: Pitman, p. 17–30.

G. W. F. Hegel, trans. T. M. Knox (1953) *Hegel's Philosophy of Right*, Oxford: Oxford University Press.

81

См.: Louis S. Richman (1994) The new worker elite, Fortune, 22 August, p. 44–50.

82

Эта тенденция является составной частью такого понятия, как «смерть менеджмента» – ситуации, когда в эффективных компаниях управленческое звено считается избыточным и в компании работают только «исполнители». См. Ричард Кох и Ян Годден, цит. соч. (см. примечание 12 к главе 3).

83

Далее приводится сильно упрощенный отчет. Тех, кто хочет серьезно заняться частным инвестированием, я отсылаю к своей книге Richard Koch (1994, 1997*) Selecting Shares that Perform*, London: Pitman.

84

Основано на книге *BZW Equity and Gilt Study* (1993) London: BZW. См.: Koch, там же, стр. 3.

85

Вильфредо Парето, цитируемое сочинение.

86

См.: Janet Lowe (1995) *Benjamin Graham, The Dean of Wall Street*, London: Pitman.

87

Помимо рассчитываемого на основе объявленных прошлогодних доходов фактического коэффициента Ц/П (Цена/Прибыль), существует ожидаемый Ц/П, который рассчитывается на основе оцененного аналитиками биржевого рынка предполагаемого дохода в будущем. Если предполагается рост доходов, то ожидаемый коэффициент Ц/П будет ниже фактического, что сделает акции как бы дешевле. Опытные инвесторы должны учитывать ожидаемый коэффициент Ц/П, хотя существует риск, что прогнозируемые доходы так и не материализуются. Подробное рассмотрение коэффициента Ц/П имеется в книге Ричарда Коха (см. примечание 1) на стр. 108–112.

88

Многозначительный заголовок раздела из книги Даниэля Коулмэна (Daniel Goleman (1995) *Emotional Intelligence*, London: Bloomsbury, p. 179).

89

См. статью Dr Dorothy Rowe (1996) The escape from depression, *Independent on Sunday* (London), 31 March, p. 14, в которой приведена эта цитата из выходящей вскоре книги профессора Стива Джонса (Steve Jones (1996) *In the Blood: God, Genes and Destiny*, London: HarperCollins).

90

Dr Peter Fenwick (1996) The dynamics of change, *Independent on Sunday* (London), 17 March, p. 9.

91

Айван Александер, цитируемое произведение (см. примечание 2 к главе 6), глава 4.

92

Даниэль Коулмэн, цитируемое произведение (см. примечание 1).

93

Там же. С. 36.

94

Там же. С. 246.

95

Там же. С. 6–7.

96

Поллианна – героиня одноименной повести Э. Портер, неисправимая оптимистка.

97

Доктор Питер Фенвик, цитируемое произведенние (см. примечание 3), С. 10.

98

Цитируется Даниэлем Коулмэном, цитируемое произведение (см. примечание 1), С. 87.

99

Там же. С. 179.

100

Я признателен моему другу Патрису Трекиссе (Patrice Trequisser), который указал мне на это весьма важное проявление Принципа 80/20: можно влюбиться буквально за секунды, и это может серьезно повлиять на всю дальнейшую жизнь. Патрис не воспользовался моим предупреждением, поскольку более четверти века назад влюбился с первого взгляда – и до сих пор счастлив в своем браке. Но он француз, и это, наверное, все объясняет.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library